

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**KOMUNIKAČNÍ POTENCIÁL V PORADENSKÉM PROCESU  
COMMUNICATION POTENTIAL IN ADVISORY ACTIVITY**

Student: Martina Miklošíková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Miklošiková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Komunikační potenciál v poradenské činnosti**  
**Communication Potential in Advisory Activity**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Technicko – metodická východiska
  3. Praktická část
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- MIKOLÁŠ, Z.; PO CZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*. 1. vyd. Ostrava, 2007. 193 s. ISBN 978-80-248-1420-9.  
MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 190 s. ISBN 80-85943-75-1.  
KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. 1. vyd. Praha: CAPA, 1991. 365 s. ISBN 80-7064-036-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010



prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Komunikační potenciál v poradenském procesu“ vypracovala samostatně. Použitá literatura a materiály jsou uvedeny v příloženém seznamu literatury.

## **Poděkování**

Chtěla bych tímto poděkovat paní Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za vedení, spolupráci a rady při zpracovávání bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňku Procházkovi, který mi umožnil mou práci napsat a také za jeho otevřenost a podnětné připomínky k mé práci.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko - metodická východiska.....</b>	<b>9</b>
2.1	Potenciál.....	9
2.2	Poradenství.....	9
2.3	Poradenský proces .....	10
2.4	Fáze poradenského procesu .....	10
2.5	Role a chování poradce.....	12
2.6	Role podle zákazníkovi potřeby .....	12
2.7	Poradenské přístupy.....	14
2.8	Komunikace v poradenském procesu .....	15
2.9	Model procesu komunikace .....	17
2.10	Verbální komunikace.....	18
2.11	Komunikační zručnosti poradce .....	19
2.12	Neverbální komunikace .....	23
<b>3</b>	<b>Praktická část .....</b>	<b>35</b>
3.1	Postup v praktické části.....	35
3.2	První poradenský případ – úvodní schůzka .....	36
3.3	SWOT analýza komunikačního procesu prvního poradenského případu ....	40
3.4	Srovnávací metoda pro první poradenský případ.....	41
3.5	Druhý poradenský případ – zajištění renty .....	42
3.6	SWOT analýza komunikačního procesu druhého poradenského případu ...	46
3.7	Srovnávací metoda pro druhý poradenský případ.....	47
3.8	Třetí poradenský případ - zajištění renty .....	49
3.9	SWOT analýza osobní komunikace třetího poradenského případu.....	53
3.10	Metoda srovnání u třetího poradenského případu .....	54
3.11	Telefonický rozhovor poradce s klientem.....	55
3.12	Metoda srovnání u telefonického rozhovoru .....	57
<b>4</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>59</b>
4.1	Doporučení pro první poradenský případ.....	59
4.2	Doporučení pro druhý poradenský případ.....	60
4.3	Doporučení pro třetí poradenský případ .....	61

4.4	<i>Srovnávací metoda pro tři poradenské případy .....</i>	62
4.5	<i>Doporučení pro telefonický rozhovor .....</i>	64
4.6	<i>Shrnutí kapitoly.....</i>	64
<b>5</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
	<i>Literatura</i>	
	<i>Prohlášení o využití bakalářské práce</i>	
	<i>Seznam zkratk</i>	
	<i>Seznam příloh</i>	

# 1 Úvod

Každým dnem a téměř v každém okamžiku svého života se setkáváme s lidmi, se kterými komunikujeme. Komunikace je neodmyslitelnou součástí našeho života. Umět přiměřeně komunikovat je jedním z požadavků, které jsou při vykonávání pracovní profese na člověka kladeny. Umět rozpoznat, co se skrývá za určitým druhem slovního vyjádření člověka, co znamená jeho způsob chování a jednání, je cestou k úspěchu. Ani absolventi oboru „ekonomika podniku“ nemohou bez efektivní komunikace dobře vykonávat svou práci.

Výběr tématu „Komunikační potenciál v poradenské činnosti“ pro bakalářskou práci byl ovlivněn jeho zajímavostí a přímou souvislostí s možnou budoucí profesí.

Umět komunikovat - dovednost, která je požadována téměř v kterémkoli povolání. Každý člověk by měl umět komunikovat tak, aby mohl úspěšně vykonávat svou profesi a mohl vytvářet kvalitní mezilidské vztahy. Existují ovšem profese, ve kterých je dovednost ovládat a řídit verbální i neverbální komunikaci nepostradatelná. V předkládané práci se budeme zabývat oběma druhy komunikace - verbální i neverbální.

Z různých výzkumů, které byly v oblasti mezilidské komunikace realizovány, mimo jiné vyplývá, že neverbální komunikace hraje v kontaktu důležitou roli. Téměř 80% informací totiž získáváme prostřednictvím zraku. Neverbální komunikace sledovaného člověka odhalí, co si myslí, jak se cítí, pocituje-li sympatie či antipatie, souhlasí-li nebo je v opozici. Poznáme to ze sledování jeho chování, postoje, gestikulace, podání ruky, výrazu tváře, apod.

Dobře verbálně komunikovat znamená vhodně reagovat na dotazy, umět přesně a přesvědčivě vyjádřit myšlenku či názor, přesně pojmenovat problém, srozumitelně vysvětlovat, argumentovat, přesvědčovat. Svou roli zde hraje také tón hlasu, výška hlasu, rychlost řeči, množství slov ve sdělení, případná parazitická slova apod. V oblasti poradenství musí mít pracovníci velkou slovní zásobu, aby byli schopni problém vysvětlit různými způsoby, poněvadž nemohou předpokládat, že s každým klientem lze hovořit odborně. S každým klientem je třeba komunikovat tak, aby diskutovanou problematiku

pochopil. Pozor je třeba dávat na příliš odbornou komunikaci. Mnoho odborných výrazů může klienta odradit, protože jim nerozumí, cítí se nejistě a domnívá se, že by mohl být oklamán. Každá komunikace, která nevede k získání klienta, je z tohoto pohledu ekonomickým neúspěchem.

Cílem práce je v teoretické části na základě studia literatury objasnit a popsat význam komunikace v poradenském procesu a v praktické části pomocí tří metod - monitoringu, SWOT analýze a srovnávání - ověřit úroveň komunikace v reálné situaci ve firmě Partners.

Předpokládáme, že z monitoringu (první metoda) vyplyne, jak se určitý poradce ke klientovi chová, jak jedná, jak s ním verbálně i neverbálně komunikuje a jakou poradenskou roli upřednostňuje.

Další metodou, která bude využita, je SWOT analýza, jejíž princip spočívá v rozdělení faktorů ovlivňujících komunikační proces do čtyř skupin. Zjistíme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby procesu komunikace. Silné a slabé stránky patří mezi vnitřní hodnocení komunikace, hrozby a příležitosti mezi vnější faktory, které jí mohou nějakým způsobem ovlivnit. Zhodnotíme fungování komunikace v poradenské firmě a najdeme problémy nebo příležitosti.

Metoda srovnávání bude využita pro porovnání všech tří poradenských případů a telefonického rozhovoru. Poradenské případy a rozhovor popíšeme, vyhodnotíme a navrhneme doporučení. Z doporučení vybereme kritéria, která ohodnotíme body ze škály 1 – 5, kde 1 je nejnižší důležitost a 5 nejvyšší důležitost. Po vyhodnocení všech případů a rozhovoru sepíšeme konečnou tabulku, ze které vyplyne, která kritéria ovlivňují komunikaci nejvíce.



## 2 Teoreticko - metodická východiska

Tato část zahrnuje vymezení pojmů, které se týkají poradenského procesu a také verbální a neverbální komunikace.

### 2.1 Potenciál

Zdeněk Mikoláš definuje potenciál jako: „Potenciál je rozdílem mezi tím, co je, a tím, co může nebo musí být. Potenciál je pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, jednak příležitost k umocnění potenciálu původního nebo ke vzniku potenciálu nového.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005, 33 s.*

Potenciál je souhrn schopností, také se jedná o celkovou možnost něco udělat nebo vykonat.

*Zdroj: KLIMEŠ, L. Slovník cizích slov, 1981, 548 s.*

### 2.2 Poradenství

Poradenství se zabývá poskytováním služeb široké veřejnosti. Tyto služby by měli poskytovat kvalifikovaní a zkušení poradci. Tito poradci poskytují rady jak organizacím, tak jednotlivým osobám a pomáhají jim řešit problémy, které nastaly.

Fritz Steele definuje poradenství těmito slovy: „Poradenským procesem je míněn jakýkoliv způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991, 18 s.*

Úspěšní poradci jsou schopni navrhnout řešení jakéhokoliv problému, musí se ovšem řídit určitými pravidly chování v profesionálním poradenství a musí umět své dovednosti správně využívat. Poradci umí identifikovat problém, najít veškeré informace týkající se tohoto problému, analyzovat je a sestavit návrhy k jejich řešení. Nutná je ovšem spolupráce a komunikace s řídicími pracovníky. Poradci odpovídají pouze za kvalitní informace, nemohou ovlivnit rozhodnutí o daných změnách.

## **2.3 Poradenský proces**

Proces obsahuje komunikaci klienta s poradcem a je zaměřen na vyřešení daného problému a následnou implementaci změn. Proces se rozděluje do jednotlivých částí: vstup, diagnóza, plánování, implementace a ukončení. Znázornění poradenského procesu je v příloze č. 1, kde jsou jednotlivé fáze blíže popsány. Jedná se o poradenský proces, jehož autorem je M. Kubr. Následující kapitola se zabývá popisem jednotlivých fází poradenského procesu.

## **2.4 Fáze poradenského procesu**

### **Vstup**

V této části se zákazník poprvé setká s poradcem. Fáze zahrnuje první kontakt, diskusi, vyjasnění rolí a přípravu plánu zakázky. Plán zakázky získáme předběžnou analýzou problému. Ostatní fáze, které následují, jsou z velké části ovlivněny touto fází, proto je zde důležité, jak poradce na klienta zapůsobí.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z; POZATKOVÁ, B; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A., 2007.*

### **Diagnóza**

Fáze je zaměřena na analýzu problému, který má být vyřešen. Nadále zde probíhá spolupráce poradce a zákazníka. Výsledky, které poradce získá, slouží jako pomůcka pro vytvoření návrhů k akci a tím i k vyřešení problému.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z; POCZATKOVÁ, B; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A., 2007.*

### **Plánování akce**

Fáze je věnovaná alternativním řešením a návrhům na implementaci změn, které zpracovává poradce. Jednou z vlastností poradce musí být tvořivost, protože ta napomáhá k vybrání nejvhodnějšího návrhu. Důležité je vyřadit nevhodné návrhy, které by vedly k bezdůvodným změnám.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z; POCZATKOVÁ, B; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A., 2007.*

### **Implementace**

V této fázi se navrhované změny začínají uskutečňovat. Rozpoznáváme, zda jsme přijali vhodný návrh. Mohou vzniknout problémy s přijímáním nových změn. Zákazník i poradce monitorují průběh splňování plánu. Profesionální poradci mají ve většině případů zájem provádět a sledovat implementaci, aby tím zamezili špatnému zavedení návrhu.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z; POCZATKOVÁ, B; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A., 2007.*

### **Ukončení**

Finální fáze slouží v vyrovnání závazků mezi poradcem a zákazníkem. Jsou zhodnoceny výkony a návrhy podané poradcem. Pokud existuje možnost další spolupráce, dojde k sepsání dohody o budoucí zakázce.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z; POCZATKOVÁ, B; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A., 2007.*

## **2.5 Role a chování poradce**

Důležité je chování a vztah poradce ke klientovi. Základní roli lze rozdělit na obsahovou a procesní. Používá-li poradce roli obsahovou, zabývá se chodem organizace, vyžaduje určité informace, vypracování analýzy možností, zaškoluje zaměstnance, doporučuje změny, ale nezabývá se sociálními vztahy v podniku. Navrhuje pouze, co má být jak změněno.

Používá-li poradce procesní roli, nepředává technické informace a navrhovaná řešení, jeho hlavním úkolem je předávat znalosti a dovednosti organizaci, která se posléze o problémy může starat sama a také je vhodně odstraňovat.

## **2.6 Role podle zákaznickovi potřeby**

### **Advokát**

Poradce ovlivňuje zákazníka z toho důvodu, aby si vybral určitou službu, nebo chce zapojit zákazníka do řešení problému.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

### **Technický expert**

Poradce, který chce využívat této role, ovládá speciální znalosti a dovednosti. Postavení poradce je direktivní do té doby, než jsou vyřešeny veškeré problémy, se kterými se klient potýkal.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

### **Školitel a pedagog**

Pravidelným školením se z poradce stává zkušený a profesionální poradce. Vyškolený poradce pak poskytuje informace klientům a rozvíjí jejich potenciál.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **Spolupracovník na řešení problému**

Poradce má synergický přístup ke klientovi, musí umět definovat, které příčiny ovlivňují problém, pomáhá zákazníkovi s výběrem vhodné alternativy řešení.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **Alternativní identifikátor**

Tato poradenská role vyplývá z existence různých návrhů řešení problému, je přímo závislá na nákladech. Je vhodné, aby byly návrhy posouzeny poradcem i zákazníkem. Poradce je pouze účastník, nepodílí se na rozhodování ani výběru varianty.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **Zjišťovatel faktického stavu**

Role je ovlivněna zdroji dat a informacemi, které má poradce k dispozici. Poradce zjišťuje jen skutečný stav a vystupuje spíše jako výzkumník.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **Procesní specialista**

Při vykonávání této role se poradce soustředí na mezilidské vztahy, tím jsou ovlivňovány jeho návrhy na řešení daného problému. Zaměřuje se spíše na to, jak se věci dělají, než na to, jak jsou prováděny úkoly. Mezi poradcem a zákazníkem musí být zajištěna zpětná vazba.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **Reflektor**

Poradce pokládá zákazníkovi otázky týkající se daného problému a klient se snaží na ně reagovat. Tím učí klienta zvládat určitý problém samostatně.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **2.7 Poradenské přístupy**

### **Dynamický přístup**

Dynamický přístup je založený na poznání současného řízení organizace. Poradce spolupracuje se zákazníkem a snaží se společně s ním řešit problémy. Při komunikaci se používají verbální prameny – volné asociace, analýzy přenosu, práce s představami, interpretace náhrad, pracuje se s napětím atd. Vztah mezi poradcem a zákazníkem je chápán jako konfrontace nebo interpretace, dal by se přirovnat k vztahu lékař – pacient.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

### **Behaviorální přístup**

Poradce v tomto přístupu vystupuje jako učitel, který se snaží zákazníka vzdělávat pomocí technik učení. Používá také podmiňování, posilňování, nácvik, trénink, modelování, instruování, přesvědčování.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

### **Experienciální přístup**

Snaha poradce je pomoci zákazníkovi dosáhnout většího množství vědomostí. Zákazník by si měl uvědomit své možnosti a schopnosti, měl by je umět využívat a měl by umět odhadnout důsledky svého jednání. Poradce tímto přístupem pomáhá klientovi uvědomit si jeho vlastnosti. Preferuje spíše čin před verbalizací, podporuje klienta v tom, aby byl sám sebou.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

### **Eklektické poradenství**

Jedná se o novodobý poradenský přístup, který se zatím objevuje zřídka. Poradce se snaží přizpůsobit chování klienta nebo povaze problému. Schéma srovnání rozdílů vybraných přístupů v poradenství je uvedeno v příloze č. 2.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

## **2.8 Komunikace v poradenském procesu**

Komunikace je přenos informací od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Komunikace je svou povahou komplexní a složitý proces, proto ani neexistuje žádný jednoznačný popis nebo postup, jak ji za všech okolností úspěšně uskutečňovat. Jak komunikace bude probíhat, záleží na jednotlivých účastnících komunikačního procesu a konkrétních situacích. Pracovníci v organizacích komunikují mezi sebou stále a tak dochází k přijímání a předávání informací. Efektivní komunikace se vyznačuje tím, že tito pracovníci umí své názory vyslovit.

Konverzace by měla být objektivní a neutrální, bohužel na ni působí emocionální a psychologické faktory účastníků. Je proto důležité, aby se pracovníci naučili své emoce a energii využívat na dosahování cílů. Obě strany účastníků by měly umět reagovat pružně, každý člověk však ovládá jiné komunikační dovednosti a tím má i jiný pohled na určitou věc. Neexistuje žádný postup, který by efektivní komunikaci stoprocentně zajistil. Účastníci, kteří ví, co efektivní komunikace vyžaduje, ji mohou optimálně realizovat a mohou překonávat veškeré překážky, které brání k jejímu dosažení.

*Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. Komunikace na úrovni, 1998.*

### **Komunikace na úrovni**

Poradci by měli používat tzv. komunikaci na úrovni. Její rysy se vyznačují otevřeností a přímostí, respektem a odpovědností, úmyslem a orientací na výstup. Pro správnou komunikaci na úrovni je významné, aby účastníci nesli svůj díl odpovědnosti za vzájemné pochopení a společné zvládnutí problému.

*Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. Komunikace na úrovni, 1998.*

Schéma základní principy komunikace na úrovni je uvedena v příloze č. 3. Vysvětlení jednotlivých principů je uvedena níže v textu.

## **Přímost**

Přímá komunikace znamená, že je „čestná“. Je konkrétní a informačně obsažená. Účastníci se nesnaží manipulovat ostatními, aby dosáhli svých cílů. Chtějí vyjádřit své pocity a názory. Výhodou pro poradce je skutečnost, že přímá komunikace vytváří důvěru, která je při jednání s klientem potřebná.

## **Respekt**

Ke komunikačnímu partnerovi je nutno se chovat s respektem, tzn. že je s ním zacházeno jako s člověkem, ne jako s věcí. Profesionální poradce respektuje názory, potřeby a cíle klienta. Respektování zahrnuje také naslouchání klientovi, což v praxi znamená, že s ním poradce sice nemusí se vším souhlasit, ale zároveň nesmí klienta uvádět do rozpaků nebo ho dokonce zastrašovat. V tomto vztahu nemá mít ani jeden větší právo a respekt než druhý.

## **Společná odpovědnost**

Odpovědnost nesou obě strany. Poradce by měl ve svém zájmu usilovat o splnění úkolů a vyřešení problémů, se kterými klient přišel. Poradce by neměl rozhodovat o věcech, na které nemá pravomoc nebo nemá dostatečnou kvalifikaci či vzdělání. Neměl by si myslet, že díky tomu, že je poradce, musí vědět všechno.

## **Cílovost**

Komunikace s klientem je zaměřena na určitý cíl, neprobíhá tedy nahodile. Poradce využívá zpětnou vazbu, kterou mu poskytuje klient. Vzdělávání se a rozvíjení své kvalifikace je charakteristickým znakem profesionálního poradce. Poradce s více zkušenostmi a vědomostmi vyřeší problémy v organizacích lépe a rychleji.

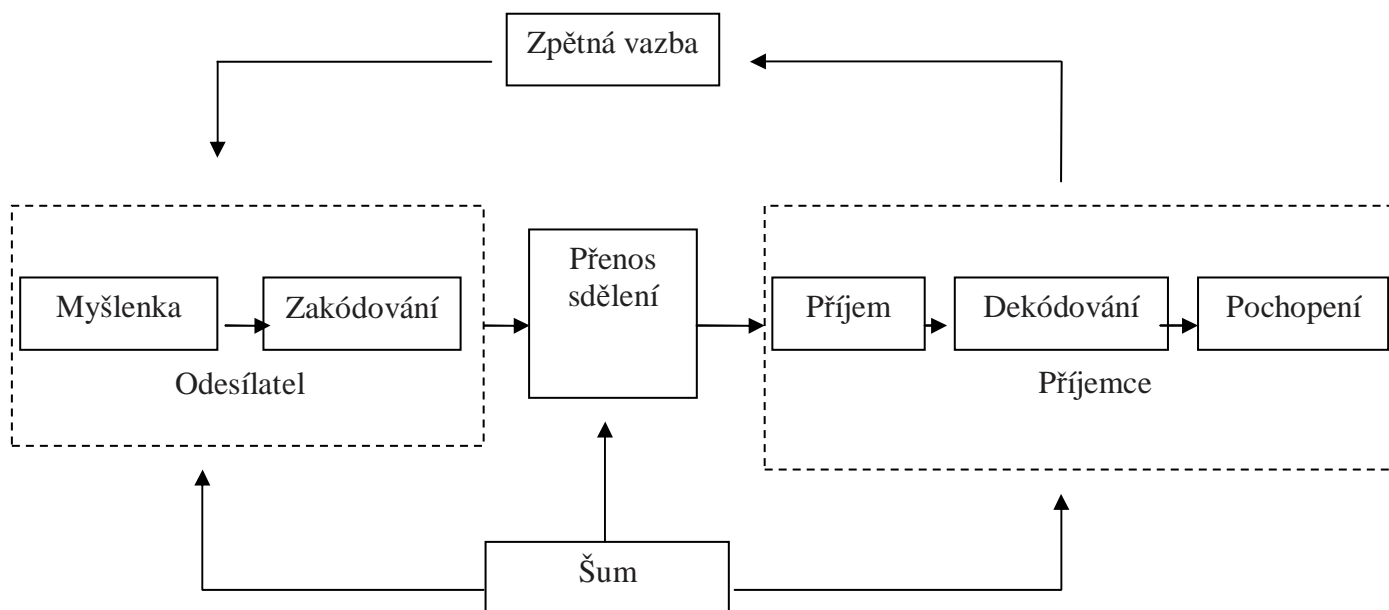
*Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. Komunikace na úrovni, 1998.*



## 2.9 Model procesu komunikace

Obrázek 2.1 znázorňuje komunikační proces, který probíhá mezi poradcem a klientem. Jednotlivé články procesu jsou popsány pod obrázkem 2.1.

Obrázek 2. 1. Komunikační proces



Zdroj: LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*, 2007. 77 s.

Definování jednotlivých článků komunikačního procesu:

- odesílatel – osoba, která komunikaci vyvolává,
- myšlenka – zpráva, jedná se o předávanou informaci,
- zakódování - přeměna myšlenky do mluveného slova,
- dekódování – příjemce by měl pochopit myšlenku, kterou odeslal odesílatel,
- příjemce – účastník komunikace, kterému jsou určeny dané informace.

Komunikační šum nebo-li komunikační bariéry snižují účinnost komunikace. Tyto bariéry vznikají na straně odesílatele nebo příjemce. Odesílatel se může setkat s těmito komunikačními šumy:

- nepřesnost – vyjadřuje se slangově nebo moc odborně, špatná výslovnost, nevhodný výběr odborných slov,
- málo nebo příliš mnoho informací,

- nepravdivost,
- ironie nebo pohrdání,
- velmi hlasitý nebo naopak tichý projev,
- rychlost nebo pomalost projevu.

Na straně příjemce se můžeme setkat s těmito komunikačními bariérami:

- nepozornost,
- netrpělivost,
- neschopnost vžít se do situace odesílatele,
- nedůvěra,
- zaujatost,
- nedostatečná znalost odborných slov,
- uzavřenost,
- emoční ladění.

Komunikační proces probíhá v určitém komunikačním kanálu. Komunikační kanál je nositel sdělení. Nositel je například televize, dopis, rádio, rozhovor, noviny apod.

I v komunikačním kanálu existují různé bariéry, které mohou zapříčinit nepřesnost sdělení nebo špatné pochopení informace. Jsou to zpravidla tyto bariéry:

- hluk,
- nevhodné prostředí,
- technické závady.

*Zdroj: LEDNICKÝ, V. Základy managementu, 2007.*

Nejčastější dělení komunikace, se kterým se setkáváme, je verbální a neverbální.

## **2.10 Verbální komunikace**

Verbální komunikace je specificky lidskou formou komunikace. Člověk se učí mluvit už od velmi útlého věku. Řeč je soustava znaků, pomocí kterých sdělujeme informace. Prostředkem řeči je jazyk. V odborné literatuře se rozeznávají tyto druhy řeči:

- mimické,

- gestikulační,
- zvukové,
- psané.

*Zdroj: ČÍŽKOVÁ, J. Přehled sociální psychologie, 2001. 88 s.*

Písemná komunikace je výhodná v tom, že poradce může čerpat informace z různých záznamů a referencí. Pomocí písemné komunikace se mohou dohodnout jednotlivé postupy při různých druzích problémů. Její nevýhoda tkví v tom, že informace jsou zaznamenány na velkém množství papírů, že neexistuje zpětná vazba a může se stát, že mají špatnou písemnou formulaci.

Ústní komunikace je pro poradce nejvýhodnější, protože je mu okamžitě poskytnuta zpětná vazba. Nevýhodou, bohužel je, že slovní komunikování nemusí přinést takové výsledky, které očekával poradce, což pak znamená ztrátu peněz i času.

*Zdroj: ČÍŽKOVÁ, J. Přehled sociální psychologie, 2001.*

## **2.11 Komunikační zručnosti poradce**

### **Naslouchání**

Poradce, který chce mít ke klientovi dobrý vztah, musí umět naslouchat. Umění naslouchat je složité už v tom, že by poradce neměl klienta přerušovat nebo nějak zasahovat do jeho projevu. Poradce nezasahuje do rozhovoru pokud klient hovoří a snaží se ho pozorně naslouchat. Naslouchání bývá rozdělováno na pasivní a aktivní. Pasivní naslouchání není vhodné, protože poradce by měl rozhovor řídit, tedy aktivně naslouchat. Je v zájmu poradce, aby udržoval přiměřený oční kontakt, signalizoval zájem pokýváním hlavy nebo přitakával klientovi. Aktivní naslouchání vzbuzuje u klienta důvěru, věří, že při něm poradce stojí a že ho pozorně poslouchá. Je důležité, aby se poradce na rozhovor koncentroval a nepřipravoval si další otázky, aniž by vyslechl celou odpověď klienta. Při pasivním naslouchání unikají důležité informace, které by pochopení problému zjednodušily.

Existují ještě dvě skupiny rozlišení naslouchání: selektivní a výběrové. Při selektivním naslouchání se z klientových informací vybírají pouze ty, které připadají poradci jako důležité. Ostatní informace nerespektuje a nejsou pro něj podstatné. Výběrovým nasloucháním doplňuje poradce informace ze svých představ, může tak ovšem dojít ke špatnému pochopení problému.

Pro efektivní komunikaci by měl poradce i klient umět dobře naslouchat, je to základ pro vytvoření dobrého vztahu a optimálního vyřešení problému. Chce-li poradce efektivně naslouchat, může učinit následující:

- vědomě se rozhodnout poslouchat klienta s cílem porozumět mu,
- parafrázovat vyslechnuté a uvědomit si, jestli vše správně pochopil, což ovšem neznamená, že musí se vším souhlasit.

*Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. Komunikace na úrovni, 1998.*

## **Empatie**

Poradce má schopnost vcítit se do situace klienta, snaha o pochopení jeho problému a vložit se do děje. Empatie je oceňování a akceptace myšlenek, pocitů, hodnot a názorů klienta. Poradce také dává najevo, jak pochopil klientovy myšlenky, pocity, hodnoty a názory. Poskytuje klientovi své osobní zkušenosti v řešení daného problému. Dokazuje tak klientovi, že pochopil o čem mluvil. Výsledkem odpovídající empatie je zvýšená důvěra klienta v poradce, omezení napětí a posílení pocitu, že mají něco společného.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; POZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

## **Akceptace**

S efektivní komunikací je spojená akceptace. Akceptace je důležitým článkem ve vztahu mezi poradcem a klientem. Akceptace problému a pocitů klienta zvyšuje jeho důvěru v poradce. V případě, že poradce nedůvěřuje klientovi, podezírá ho ze lži, a zpochybňuje jeho problémy, nevytvoří se kvalitní poradenský vztah.

Respektování a akceptování názoru klienta neznamená, že s ním poradce plně souhlasí. Poradce nemá důvod vyvracet klientovi jeho názory či pohledy na daný problém, nesmí se vyvyšovat nad klienta a dokazovat mu, že je chytřejší a má více zkušeností.

Akceptace znamená pochopení klienta, vhodné je klienta poslouchat a zamýšlet se s ním nad danou věcí. Klient by nikdy neměl pocítit, že je poradcem zatlačován do kouta a musí přijmout jeho názory .

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; POCZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

### **Kongruence**

Při jednání si poradce dává pozor na to, aby si neprotiřečil. Přiměřená otevřenost ke klientovi je vítána, ale poradce neříká vše, co má na srdci.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; POCZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

### **Technika kladení otázek**

Pokud poradce vhodně pokládá otázky, získá nejen informace, které potřeboval, ale také projevuje zájem o sdělení klienta. Při rozhovoru s klientem se doporučuje využívat různých typů otázek, které rozdělujeme na:

- Otevřené otázky – klient na tento druh otázky odpovídá volně a většinou delší odpovědí, což dává možnost rozpovídání.
- Uzavřené otázky – poradce klade takové otázky, na které je pouze odpověď ano nebo ne. Ovšem časté používání těchto otázek má za následek, že si klient může připadat jak u výslechu.
- Sugestivní otázky – otázky tohoto typu použije poradce, jestliže chce ovlivnit klienta nebo změnit jeho názor.
- Alternativní otázky – klient má více možností jak odpovědět na danou otázku.
- Řečnické otázky – poradce se tak ujišťuje v informacích, které obdržel od klienta. Otázky nevyžadují odpověď.

*Zdroj: LEDNICKÝ, V. Základy managementu, 2007.*

## **Popisování**

Popisovat znamená identifikovat konkrétní, specifické příklady chování a jeho důsledky. Poradce se snaží získat potřebné informace a vést diskuzi správným směrem. Na konci každé schůzky by se měl poradce ujistit, že obě strany diskutovanému problému rozuměly a pochopily ho konkrétně a shodně.

*Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. Komunikace na úrovni, 1998.*

## **Přijímání závěrů**

Přijetím závěrů formuluje poradce svůj postoj, doporučení a rozhodnutí v dané věci. Je třeba docílit vzájemného pochopení na obou stranách.

*Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. Komunikace na úrovni, 1998.*

## **Zabránění případnému nedorozumění**

Aby interakce mezi klientem a poradcem byla jednoznačná, měly by se obě strany vyjadřovat srozumitelně. K tomu patří:

- Jednoduchost – poradce používá srozumitelná a známá slova. Jestliže použije slovo, které je klientovi neznámé, měl by ho vysvětlit. Důležité je správné a věcné kladení slovního důrazu a připouštění klienta ke slovu.
- Přehlednost sdělení – na začátku každé schůzky se shrne to, co bylo předmětem schůzky předešlé. Poradce si rozmyslí, o čem bude řeč, rozdělí svůj projev do jednotlivých témat.
- Výstižnost – výběr nejvhodnějších slov a vět ke sdělení informací klientovi. Znamená to hovořit k věci a neustále se soustředit na podstatné věci, nezabývat se věcmi nepodstatnými.
- Podnětnost – využívání příkladů, aby si klient lépe uvědomil návrhy řešení problému.

*Zdroj: LEDNICKÝ, V. Základy managementu, 2007.*

## 2.12 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace se používá ve spojení s různými prostředky neverbálního charakteru ke vzájemnému dorozumívání a ovlivňování. Neverbální komunikace se zdá velice komplikovaná a přitom je to komunikace citění. Můžeme rozlišit tři roviny komunikace podle J. Šípka. První **regulativní** rovina zahrnuje zapojení neverbálních prvků v interakci mezi dvěma osobami, kde gesto může naznačovat něco jiného než slovo. Ve **vztahové** rovině je zobrazen vztah dvou osob, které spolu komunikují. Vytváří se vztahy. Poslední rovinou je rovina **hodnotová**, ta vytváří atmosféru či orientaci, řídí se různými společenskými, kulturními a estetickými hodnotami.

V poradenské činnosti je samozřejmostí, že poradce zná svou vlastní řeč těla, ví jak působí na ostatní osoby v jeho okolí. Zároveň by měl umět rozeznat neverbální komunikaci svých klientů.

Neverbální komunikaci rozdělujeme na tyto typy:

- proxemika,
- haptika,
- kinezika,
- gestikulace,
- mimika,
- teritorialita,
- posturologie,
- paralingvistika,
- produkce.

*Zdroj: ČÍZKOVÁ, J. Přehled sociální psychologie, 2001. 89 s.*

### Proxemika

Proxemika znamená neverbální komunikaci prostřednictvím vzdálenosti mezi komunikujícími. Komunikující mají okolo sebe různé pomyslné zóny, do kterých nechají nebo nenechají vstoupit ostatní osoby. Obrázek zón je uveden v příloze č. 4.

V pomyslném kruhu, který se nazývá intimní zóna, se nachází lidé, kteří se mají rádi, mají k sobě důvěru a je jim příjemný vzájemný tělesný kontakt. V této blízkosti je prostředkem komunikace čich a hmat. Do uvedené zóny mohou vstoupit jen osobně si blízcí lidé, jako například děti, milenci nebo manželé.

Jestliže se lidé nachází ve druhém kruhu (nebo-li v osobní zóně), jsou od sebe ve vzdálenosti od 60 do 120 centimetrů. Do této zóny smí lidé, kteří jsou si vzájemně blízcí a mezi kterými je dobrý osobní vztah (rodiče, sourozenci, přátelé atd.).

Třetí zóna se týká vzdálenosti od 120 do 360 centimetrů. Jedná se o tzv. společenský odstup. Tato vzdálenost má být dodržována například při komunikaci s kolegy.

Veřejná zóna zahrnuje ty osoby, které jsou nám neznámé (vyjadřuje určitý odstup od veřejnosti). Začíná ve vzdálenosti asi 360 centimetrů. Lidé pohybující se v této zóně se distancují, protože se jedná o „útěkovou vzdálenost.“ Větší vzdálenost si udržujeme od lidí, kteří vysílají známky agresivity nebo nás něčím ohrožují.

Poradce by si měl od klienta držet určitý odstup a nevstupovat do jeho intimní zóny. Narušování zóny může negativně ovlivňovat komunikaci. Pokud však poradce je ve větší vzdálenosti od klienta, naznačuje tak od klienta odstup. Nadměrný pobyt v přílišné blízkosti klienta může vyvolat ohrožení, klient se přestává cítit dobře. Poradce se musí orientovat podle chování klienta. Jestliže se klient začíná zaklánět na židli dozadu, odtahovat od poradce křeslo nebo od něj ustupovat, znamená to, že by měl poradce ustoupit, protože mu klient dává najevo, že je u něj až příliš blízko.

*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997.*

## **Haptika**

Haptika představuje komunikaci prostřednictvím dotyku. Nejedná se však jen o dotyk, do této problematiky patří i způsob podání ruky. Podávat ruku klientovi při uvítání i při ukončení schůzky a odchodu klienta je slušností. Z etického hlediska je slušností, aby poradce přijal podávanou ruku klienta. Způsob, jakým klient poradci podá ruku vypovídá o aktuálním prožívání klienta, jeho postoji ke konzultaci a po ukončení schůzky o jeho pocitech z konzultace.



Způsobů podávání ruky je mnoho. Běžné podání ruky se vyznačuje svou krátkostí, srdečností a je, samozřejmě, kombinované s pohledem do očí. Je nepříjemné, pokud se do podání ruky vloží velká síla, protože tak vzniká nepříjemné sevření. Pokud takto jedná klient, vyjadřuje tak snahu dostat poradce do defenzivy. Zakrývá tím své vlastní ohrožení a snaží se tak překonat nejistotu ze setkání.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; PO CZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

**Obrázek 2. 3. Pozdrav "obouruč"**

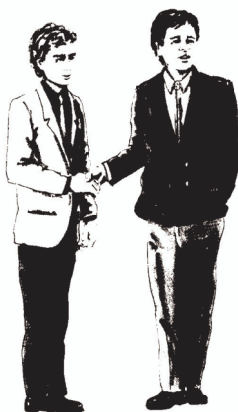


*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 60 s.*

Stylu podávání ruky, který je znázorněn na obrázku 2.3, by se měl vyhnout jak poradce tak klient. Vyjadřuje totiž dvojitou porci srdečnosti. Využívají ho ve větší míře politikové a snaží se tím vysílat pozitivní signály a zdůraznit svou srdečnost a počestné úmysly. Ve skutečnosti je to podání ruky vyloženě majetnické, i když levá ruka přichází od srdce. Člověk, který toto podání ruky využívá je ve většině případu netaktní drzoun.

Jiní lidé při pozdravu zase drží ruku poradce příliš dlouho. Potřebují se utvrdit, že je poradce vyslechne a nemohou ho ztratit. Takové podání ruky je znázorněno na obrázku 2.4.

**Obrázek 2. 4. Přitahování ruky**

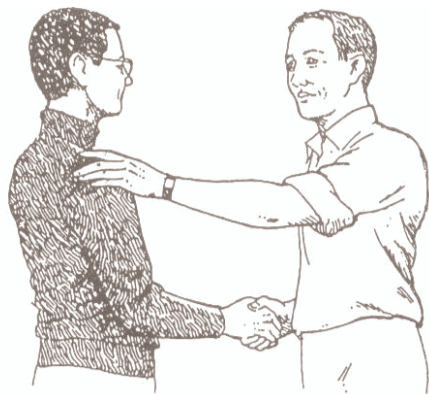


*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 61 s.*

Ruku poradce přitahují úzkostliví klienti, kteří jsou si jistí jen ve své osobní zóně. Snaží si přitáhnout poradce blíž. Muž stojící na obrázku 2.4 vpravo ovšem podává ruku napůl a nevstupuje do osobní zóny klienta. Neochotu vstupovat do zóny klienta také značí, že se otočil stranou. Poradce naznačuje, že je klient pro něj nezajímavý.

Slabý stisk ruky je význačný pro klienty, kteří si v kontaktu nejsou jistí a cítí být se ohroženi, pokud se mají dotýkat jiného člověka. Slabý stisk ruky mohou provést i tehdy, když chtějí mít představování s poradcem co nejrychleji za sebou.

**Obrázek 2. 5. Předstíraná srdečnost**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 124 s.*

Příliš srdečné podání ruky, které je znázorněno na obrázku 2.5, vyjadřuje antipatie. Předstírá sice srdečnost, ale jak je vidět z obrázku, postava vlevo si udržuje odstup a

dotekem na rameno zasahuje do osobní zóny. Jednající tím naznačuje, že spolupráce bude výhodná jen za jeho podmínek.

Haptika se nezabývá jen podáním ruky, ale i dalšími formami dotyků. Se způsoby dotyku pracují veškeré poradenské přístupy. Vhodné je dávat si pozor na intenzitu a frekvenci dotyků. Časté poradcovy dotyky vyvolávají v klientovi negativní pocity.

## **Kinezika**

Kinezika je komunikace pomocí pohybu. Sledováním klienta při schůzce poradci hodně naznačí. Měl by sledovat pohyb rukou, nohou i celého těla. Různé pohyby – např. klepání prsty o stůl, žmoulání kapesníku, kývání nohou... naznačuje napětí, neklid a nepohodu klienta. Jaké informace může klient vyčíst z pohybů klienta naznačují následující obrázky.

*KUBR, Milan. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

**Obrázek 2. 6. Vyumělkované pití kávy**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 98 s.*

Klient na obrázku 2.6 dává afektovaně najevo své sebevědomí. Je ješitný, což prozrazuje odtažený malíček. Klient rád mluví, má představu, že poradce je jeho publikum.

**Obrázek 2. 7. Nejistý klient**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 99 s.*

Klient na obrázku 2.7 doufá, že to, co před chvílí řekl poradci, bylo správně. Má strach, že udělá chybu. Z obrázku je patrné, že svírá hrníček oběma rukama, tím se chrání a tvoří si bariéru. Poradce by měl klienta vtáhnout do rozhovoru. "

**Obrázek 2. 8. Nedbalé pití kávy**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 100 s.*

Klient na obrázku 2.8 je sice lenivý, ale při rozhovoru s poradcem je uvolněný. Může se stát, že bude jednat s poradcem poněkud netaktně.

## **Gestikulace**

Dalším způsobem neverbální komunikace prostřednictvím rukou je gestikulace. Díky kultuře je ovlivněna její intenzita a frekvence, je ovlivněna osobnostně a situačně. Pohyby rukou se používají k zvýraznění mluveného slova. Některá gesta znají všichni lidé a také jim rozumí. Poradce by měl znát nejen způsob vlastní gestikulace, ale měl by také umět z gestikulace klientů odvodit, jak se cítí klient.

*Zdroj: KUBR, M. Poradenství pro podnikatele a manažery, 1991.*

**Obrázek 2. 9. Agresivní gestikulace**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 59 s.*

Pokud poradce nebo klient gestikulují, jak je znázorněno na obrázku 2.9, vypovídá to o tom, že se snaží svými argumenty spíše útočit. V gestech se skrývá agresivita. Prst míří na protivníka a dlaň je uzavřená, aby dotyčný neukazoval své slabiny. Chování tohoto typu navozuje nepřátelskou atmosféru.

**Obrázek 2. 10. Otevřený rozhovor**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 47 s.*

Na obrázku 2.10 je znázorněný otevřený rozhovor mezi poradcem a klientem. Je z něho patrný také určitý odstup. Otevřená dlaň natáhnutá vpřed značí upřímnost, jak je vidět u muže s knírem. Druhý muž, ale nabídku nepřijímá, vysoko zdvižená ruka značí určitou bariéru.

## **Mimika**

Mimika znamená komunikaci prostřednictvím tváře. Patří sem hlavně oči, ústa, čelo, lícní svaly a brada. Oční kontakt je při komunikaci s klientem nejdůležitější. Poradce udržuje přiměřený oční kontakt, což vyvolává v klientovi pocit, že se poradce o jeho problém zajímá. Pohlížení na strop nebo mimo klienta je projevem nezájmu poradce. Negativně je vnímán také příliš soustředěný pohled na klienta. Pro klienta je takový pohled nepříjemný a působí negativně.

Každý poradce by měl dívání se z očí do očí trénovat. Pro začínající poradce je to složitý úkol, protože se v těchto situacích často cítí nejistí, ale čtení z klientových očí mu

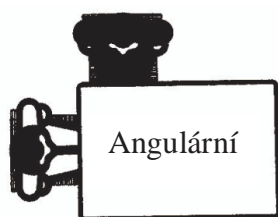
prozradí hodně. Nervózní klient bude často uhýbat očima, vybývat se střetu pohledu s poradcem. Lhostejný klient si bude všímat všeho možného v místnosti, jen ne toho, co vysvětluje poradce. Agresivní klient se bude dívat upřeně do poradcových očí snažit se o znejistění poradce.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; PO CZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

## **Teritorialita**

Vyjadřuje určitý prostor, naznačuje ostatním, kde je naše místo a kde se cítíme příjemně. Poradce i klient si budou chránit své teritorium. Teritorium poradce je vymezeno místem jeho sezení. Poradce může využít následující typy usazení klienta. První typ na obrázku 2.11 je typ angulární.

**Obrázek 2. 11. Kooperace**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 24 s.*

Dá se říci, že tato pozice je při jednání s klientem nejvýhodnější. Oba členové se totiž nacházejí v uvolnění a přátelské atmosféře. Mohou zvolit směr pohledu. Poradce ani klient se v této situaci necítí přímo ohroženi. Styl usazení klienta je zobrazen na obrázku 2.12.

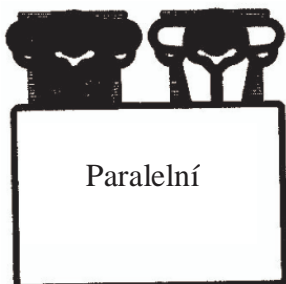
**Obrázek 2. 12. Konfrontace**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 24 s.*

Způsob sezení na obrázku 2.12 využívá dívání se „z očí do očí.“ Naznačuje konkurenční situaci. Kdo se k druhému takto přiblíží, vyjadřuje, že se neobává střetnutí. V komunikaci s klientem se může objevit nepřátelský podtón.

**Obrázek 2. 1. Solidarita**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 25 s.*

Způsob sezení vedle sebe, jak je znázorněn na obrázku 2.13, je vhodný pouze tehdy, když se poradce s klientem velmi dobře znají. V tomto způsobu sezení poradce i klient sjednocují své mínění a projednávání jednotlivé části problému.

**Obrázek 2.14. Identifikace**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 25 s.*

Posadit klienta způsobem, jak je na obrázku 2.14 znamená, že se od něj poradce distancuje a dává najevo, že nechce být jeho partnerem a nechce s ním mít nic společného. Jestliže se takhle posadí sám klient, má nedostatek sebevědomí.

## Posturologie

Tento druh neverbální komunikace je zaměřen na polohu těla. Během rozhovoru se dynamika i poloha těla mění u klienta i poradce. Nezáměr je patrný tehdy, pokud poradce či klient sedí až příliš pohodlně svalení v křesle. Volná a uvolněná konverzace je charakteristická tím, že ruce i nohy jsou zcela volně a není potřeba se nijak chránit. Zkřížené nohy či ruce značí polozavřenou konverzaci. Uzavřená komunikace nastává tehdy, jestliže jsou zkříženy ruce i nohy. Pokud si poradce všimá, jak klient sedí, odkryje hodně informací, které by pro něho mohly být důležité. Tyto informace pomáhají poradci pochopit situaci, vcítit se do klienta a efektivně vykonávat poradenskou práci. Pokud např. poradce hovoří a klient si dá ruku před ústa, znamená to, že s něčím nesouhlasí. Je nevhodnější se zeptat klienta rovnou, co si přeje říci k danému tématu nebo se ho zeptat, jestli má další otázky.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; PO CZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

Pro ukázkou jsou v práci uvedeny dva způsoby, jak by mohl potenciální klient sedět.

Obrázek 2.15 je ukázkou toho, jak by poradce poslouchat klienta neměl.

**Obrázek 2. 15. Vyjádření nejistoty**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 51 s.*

Klientka na obrázku 2.15 má křečovitě sevřené ruce ležící v klíně. Žena nemá odvahu. Sedí strnule aniž by se pohnula.



**Obrázek 2. 16. Rezervovaný zájem**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 39 s.*

Klientka na obrázku 2.16 nezkřížila paže a to znamená spokojenost. Vyžaduje jen rezervovaný zájem a udržuje si odstup a není snadné ji oslovit. Sama se slova nechopí.

**Obrázek 2. 17. Negativní dojem z poradce**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 50 s.*

Poradce na obrázku 2.17 naznačuje negativní dojem z vyprávění klienta. Palec, který se nachází pod bradou značí kritiku. Poradce se také nudí jelikož si podpírá hlavu a je opřený o stůl.

## **Paralingvistika**

Všechny ostatní doprovodné fenomény verbální komunikace kromě slov, zahrnuje paralingvistika. Klient má svůj způsob plynulosti řeči, například mluví nerozhodně, s pomlkami, stroze nebo plynule. Patří sem i rychlost řeči (příliš pomalu, roztahaně, rychle), doba trvání hovoru (hovoří málo, krátce, zešíroka, nedá se zastavit), tón řeči

(sarkastický, ostrý), barva hlasu a citové podbarvení slov. Z výčtu charakteristik poradce pozná, co klient prožívá.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; POCZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

## **Produkce**

Produkce je poslední částí, která patří do neverbální komunikace. Prvky produkce jsou např. úprava zevnějšku, oblečení, účes a různé produkty člověka. Úprava poradce hraje v poradenském procesu významnou roli. Poradkyně na obrázku 2.18 je pro svou práci vhodně oblečena.

*Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; POCZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. Poradenství pro manažery a podnikatele A, 2007.*

### 3 Praktická část

Cílem praktické části práce bylo pomocí tří metod - monitoringu, SWOT analýzy a srovnávání - ověřit úroveň komunikace ve firmě Partners, která se finančním poradenstvím zabývá. Společnost zahájila svou činnost v roce 2007 a poradci této firmy poskytují svým klientům informace o finančních produktech a pomáhají jim v rozhodování. Partners své poradce monitoruje a dohlíží na jejich „férové“ jednání s klienty.

Firma Partners spolupracuje také se světovými finančními ústavy. Za svou relativně krátkou dobu existence se stala na našem trhu jednou z nejatraktivnějších firem, která finanční poradenství poskytuje. Důvodem tak silného postavení na trhu jsou kromě vysoce kvalifikovaných poradců také nejnižší poplatky za provedené služby.

#### 3.1 *Postup v praktické části*

V praktické části práci bude využito tří metod. První metodou je monitoring. Z monitoringu zjistíme, jak komunikují poradci se svými klienty. Zaměříme jsme se na první schůzku klienta z poradcem, dále na telefonický rozhovor poradce s klientem. Bude zjištěno, jakou poradenskou roli a přístup poradci využívají při komunikaci s klientem. Sledována bude verbální i neverbální komunikace. Neverbální komunikace bude v této části znázorněna také pomocí obrázků. U verbální komunikace bude monitorován sled a typ otázek, které jsou klientovi při první schůzce pokládány. Pozorován bude celý komunikační proces.

Druhou metodu bude SWOT analýza. Popíšeme poradcovy silné stránky, které se při komunikaci s klientem projeví. Určíme rovněž jeho slabé stránky, které mohou komunikační proces s klientem ovlivňovat negativně. Zaměříme se na příležitosti, kterých mohou poradci využít při komunikaci a budeme sledovat také hrozby, které by mohly ovlivnit interakci mezi účastníky komunikačního procesu.

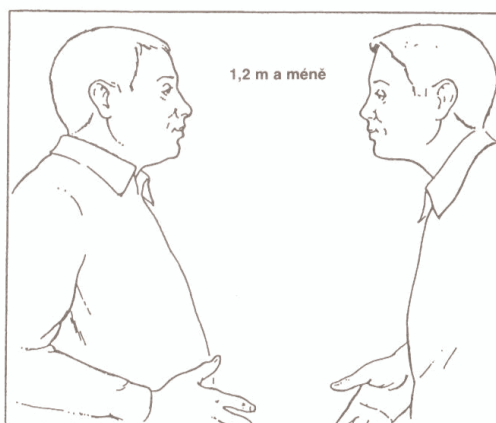
Třetí metoda - metoda srovnávání ukáže, které faktory jsou pro komunikaci s klientem velmi důležité a méně důležité. Ze SWOT analýzy sepíšeme silné a slabé

stránky a ty bodově ohodnotíme. Vybrali jsme škálu hodnocení od 1 – 5, kde 1 znamená nejméně důležité a 5 nejvíce důležitý faktor. Po zhodnocení všech poradenských případů zhotovíme konečnou tabulku srovnání. V tabulce budou zobrazeny veškeré faktory a jejich důležitost v komunikačním procesu mezi poradcem a klientem.

### **3.2 První poradenský případ – úvodní schůzka**

První setkání poradce s klientem probíhalo tak, že se nejdříve pozdravili a podali si ruku. Vzdálenost mezi účastníky komunikačního procesu byla přibližně 1,2 m. Tato vzdálenost je znázorněna na obrázku 3.1.

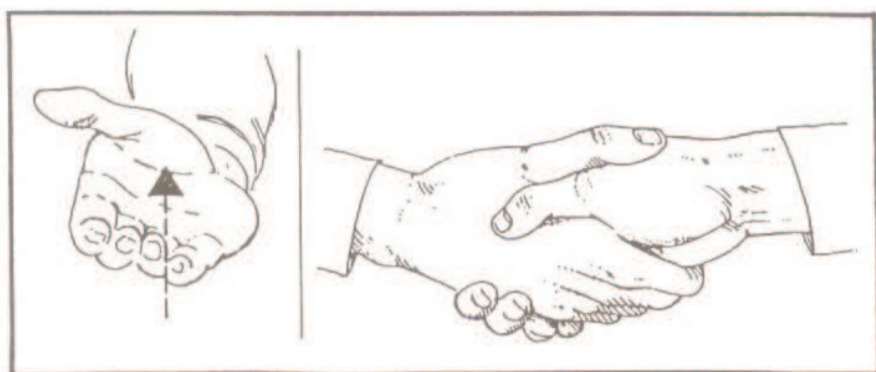
**Obrázek 3.1. Vzdálenost mezi poradcem a klientem při podání ruky**



Zdroj: LEWIS, D. *Tajná řeč těla*, 1995. 77 s.

Klient podal ruku poradci dlaní nahoru, což značilo podřízený styl podání ruky. Dá se říci, že klient se podřídil rozhodnutí poradce. Zde se pravděpodobně projevila snaha klienta ukázat poradci ochotu spolupracovat. Kdyby ovšem klient podal ruku podřízeným stylem a současně mírně zvýšil sílu stisku, značilo by to jeho vědomé a cílené podřízené postavení vůči poradci. Pokud se poradce s tímto podáním ruky setká, nesmí ovšem mechanicky předpokládat, že se nutně jedná o člověka, který vysílá signály podřízenosti. „Podřízené“ podání ruky bez výrazného stisku může být totiž ovlivněno také zdravotním stavem člověka (bolest kloubů). Styl podání ruky je znázorněn na obrázku 3.2. na další stránce.

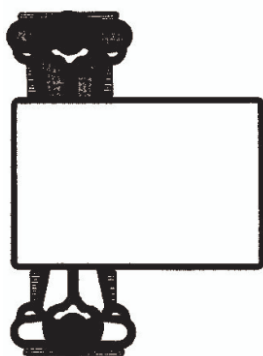
**Obrázek 3.2. Podřízený styl podání ruky**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 121 s.*

Poradce tisknul ruku klientovi stejnou silou jako klient jemu. Tím se vytvořila (a vytvoří vždy) naprostá rovnost mezi účastníky jednání. V případě, že chce poradce klientovi naznačit, že jeho postavení je o něco více rovnoprávnější než klientovo, mírně zvýší sílu stisku ruky nebo délku trvání podání ruky. Po pozdravu a podání ruky se poradce klienta zeptal jestli by chtěl něco k pití a usadil ho do své kanceláře. Usazení klienta bylo frontální, jak je znázorněno na obrázku 3.3. Způsob sezení umožňoval dívání se „z očí do očí.“

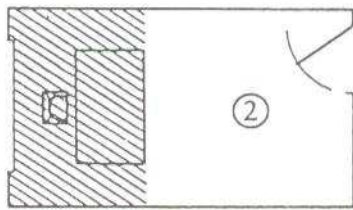
**Obrázek 3.3. Konfrontace**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 24 s.*

Samozřejmě, že svou roli hraje také umístění nábytku v kanceláři. Na obrázku 3.4 je vyznačen soukromý prostor kanceláře (je stínovaný) a prostor veřejný.

**Obrázek 3.4. Prostor v kanceláři**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 182 s.*

Stůl byl otočený tak, aby majitel kanceláře viděl kdo přichází. Stůl tedy tvořil bariéru přes celou šířku místnosti. Uspořádání nábytku v kanceláři bylo určeno pro formální jednání.

Klient navštívil firmu proto, aby získal informace o službách, které tato poskytuje. Klient si vybral službu zajištění renty. Na začátku jednání byl poradce v roli alternativního identifikátora. Nejprve položil klientovi pár otázek. Těmito otázkami zjišťoval bydliště klienta, jeho dosavadní příjem klienta, jaký důchod by chtěl klient mít. V této roli předložil klientovi několik návrhů již vyřešených podobných případů a dal mu několik doporučení ohledně daných variant řešení problému. Poradce v tomto vztahu nebyl přímým účastníkem rozhodování, navrhoval pouze vhodné řešení a klient se sám rozhodoval. Poradce pak na dalších příkladech ukázal a navrhl klientovi možnou délku i výši splátek.

V polovině schůzky s klientem změnil poradce svou roli z alternativního identifikátora na reflektora. Nyní pokládal klientovi otázky týkající se zajištění renty a ten na ně reagoval. Poradce se snažil probrat všechny bariéry, které mohou při řešení daného problému nastat.

Obsah některých otázek, které pokládal poradce klientovi, je naznačen v odrážkách:

- co by mohlo ohrozit výši příjmu klienta,
- jestli do budoucna plánuje další výdaje, např. koupě auta, bytu,
- jak vysoký měsíční důchod by chtěl pobírat,
- poskytuje-li zaměstnavatel klientovi nějaké zaměstnanecké výhody,
- má-li klient pojištění proti úrazu nebo zda má založený penzijní fond,

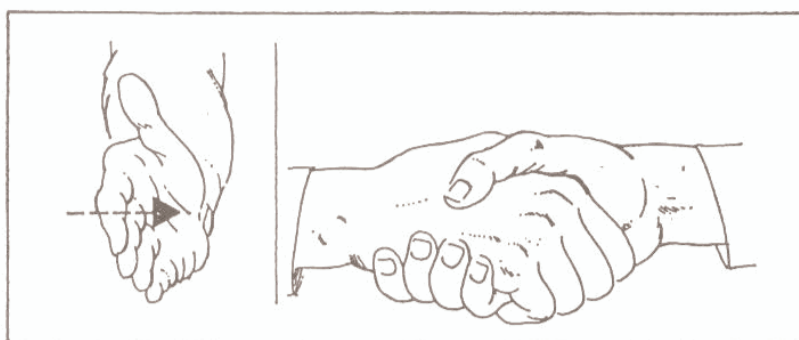
- je-li někdo na příjmu klienta závislý a jak tomu bude v budoucnu.

Poradce si všechny odpovědi, na které klient odpovídal, zapisoval. Po dokončení dotazování se poradce s klientem domluvil na další schůzce. Bylo domluveno, že klient na příští schůzce dodá poradci všechny potřebné smlouvy - například smlouvy týkající se úvěru a pojistné smlouvy. Poradce si pro jistotu ještě veškeré údaje o klientovi zkontroloval. Ke konci schůzky se poradce klienta zeptal, zda nemá ke schůzce či informacím, které byly řečeny, nějaké dotazy. Na závěr schůzky poprosil poradce klienta, aby uvedl jména a telefonní čísla deseti až patnácti známých (potenciálních klientů), kterým by služby poradce doporučil. Poté se s klientem rozloučil a vyprovodil ho ke dveřím kanceláře.

## Doporučení

Nedůležitější je, aby poradce podal ruku jako první, čímž je zesílen pozitivní pocit ze setkání. Poradce by měl používat spojenecký styl podání ruky. Stisk ruky poradce má být používán se stejnou silou, jako tiskne ruku klient poradci. Mírně zvýšená síla stisku ruky nebo délka jeho trvání má naznačit, že i když se mezi poradcem a klientem jedná o rovnoprávný vztah, bude mít poradce „rovnoprávnější“ roli. Obrázek 3.5 znázorňuje spojenecký styl podání ruky

**Obrázek 3.5. Spojenecký styl podání ruky**



Zdroj: LEWIS, D. *Tajná řeč těla*, 1995. 120 s.

Podání ruky by mělo být pevné a dostatečně dlouhé. Z toho se pak může vyvozovat, že byl vytvořen pozitivní dojem u obou účastníků. Podání ruky musí být čestné, přátelské a otevřené.

Jelikož se většinou poradce loučí s klientem ve své kanceláři, měl by ho vyprovodit ke dveřím své kanceláře.

### ***3.3 SWOT analýza komunikačního procesu prvního poradenského případu***

V prvním poradenském případě jsme zjistili velké množství silných stránek poradce. Slabou stránkou bylo pouze jeho podání ruky. Podřízený styl podání ruky, který použil, klient může mít různá odůvodnění. Poradce si mohl klientovo podání ruky špatně vysvětlit a vytvořit si o něm špatný dojem, což znamená potenciální hrozbu pro poradce.

#### **Silné stránky poradce**

- Respekt ke klientovi: poradce klienta neuváděl do rozpaků, oba účastníci měli v komunikačním procesu rovnocenné postavení.
- Přímost: poradce uměl vyjádřit své pocity a názory.
- Cílovost komunikace: komunikace poradce s klientem neprobíhala nahodile, byla zaměřena na určitý cíl.
- Popisování: poradce získal od klienta správné informace.
- Pozornost: poradce zvyšoval efektivitu komunikačního procesu a zamezoval vzniku komunikačních bariér.
- Naslouchání klienta: poradce klientovi aktivně naslouchal.
- Akceptace: poradce názory klienta nezpochybňoval.
- Empatie: poradce se vcítil do prožívání klienta.

#### **Slabé stránky**

- Podání ruky: klient podával ruku podřízeným stylem, poradce musí umět vyhodnotit situaci, což se nestalo.

#### **Příležitosti**

- Nový klient dává poradci svá doporučení a tím mu pomáhá k získání nových klientů.
- Udržení si stálých klientů.



## Hrozby

- Podřízený stisk ruky ze strany klienta: nesmí být předpokládáno, že každý klient, chce vysílat signál podřízenosti. Stisk může být ovlivněn např. zdravotním stavem klienta nebo určitou profesí, kterou vykonává. Poradce se může mylně domnívat, že jde o bezvýznamného klienta.

### 3.4 Srovnávací metoda pro první poradenský případ

Tabulka obsahuje silné a slabé stránky poradenského případu. Ty jsou ohodnoceny podle důležitosti. Škála hodnocení je pod tabulkou 3.1.

**Tabulka 3.1. Srovnání v prvním poradenském případě**

Srovnání faktorů v prvním poradenském případě					
<b>Faktor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Respekt ke klientovi					●
Přímost					●
Cílovost					●
Popisování				●	
Pozornost					●
Naslouchání				●	
Akceptace				●	
Styl podání ruky			●		

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Škála hodnocení:

- 1 – méně důležité,
- 2 – důležité,
- 3 – průměrně důležité,
- 4 – více důležité,
- 5 – nejvíce důležité.

Z tabulky vyplynuly nejdůležitější faktory, které musí poradce dodržovat a tím zajistit komunikaci na úrovni. Těmito faktory jsou:

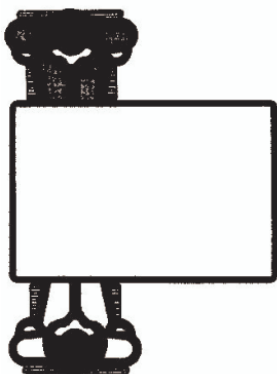
- respekt ke klientovi,
- přímost,
- cílovost,
- pozornost,

- empatie.

### 3.5 Druhý poradenský případ – zajištění renty

Ve druhém případě proběhlo setkání s klientem podobně, jako u prvním. Poradce klienta pozdravil a podal mu ruku. Rozdíl oproti podání ruky v prvním případě byl v tom, že klient podával ruku spojeneckým stylem. Tento styl podání ruky je znázorněný na obrázku 3.5. na předchozí stránce. Tento stisk ruky vyjadřuje rovnost mezi účastníky komunikačního procesu. Stisk ruky ze strany klienta byl krátký, poradce se mohl mít pocit nedostatku sympatií nebo porozumění. Poradce se zeptal klienta, zda si dá něco k pití a usadil ho do své kanceláře. Styl usazení klienta byl stejný, jako u předchozího poradenského případu, tedy frontální, jak je vyznačeno na obrázku 3.6.

Obrázek 3.6. Konfrontace



Zdroj: THIEL, E. *Mluvíme tělem*, 1997. 24 s.

Poradce se nejprve zeptal, za jakým účelem klient poradenskou firmu navštívil. Dostal odpověď, že se jedná se o zajištění renty. Poradce zaujal roli zjišťovatele faktického stavu. Snažil se pomocí otázek zjistit finanční stav, ve kterém se klient nachází. Poradce využíval behaviorální přístup. Vystupoval jako učitel a snažil se pomocí ukázek a příkladů klienta vzdělávat.

Poradce pokládal otevřené otázky, což dávalo klientovi možnost více se rozpovídat. Klient odpovídal na otázky typu:

- kdy chce odejít do důchodu,
- jak velká by měla být jeho renta,

- jak vysoký je jeho dosavadní příjem,
- jestli by chtěl vyplácení renty měsíčně či jednorázově, atd.

Otevřené otázky kombinoval poradce s otázkami uzavřenými. Na uzavřené otázky je možná pouze odpověď ano - ne. Poradce pokládal klientovi otázky toho typu:

- má-li klient založený penzijní fond,
- je-li na jeho příjmu závislá jiná osoba, atd.

Pokud poradce chce, aby klient věnoval pozornost určitým informacím, může pro tento účel použít tužku nebo propisku. Poradce může pro znázornění využívat obrázky, aby upoutal větší pozornost klienta, stačí zvednout tužku a ukázat s ní na koutek svého oka. Klient bude sledovat konec tužky a tak naváže zrakový kontakt. Je vhodné tuto metodu použít v případech, kdy si má klient zapamatovat důležité informace. Postup je znázorněn na obrázku 3.7.

**Obrázek 3.7. Postup, jak zaujmout klienta**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 137 s.*

V druhé části jednání poradce přešel do role technického experta. V této roli poradce využívá svých znalostí a doporučuje klientovi, jak vyřešit daný problém. Tedy jak postupovat, aby dosáhl takové výše renty, kterou by chtěl v důchodovém věku pobírat. Poradce občas zasahoval do rozhovoru, když klient hovořil a zdálo se, že naslouchá pouze pasivně. Vyjadřoval to také způsob jeho sezení - je znázorněn na obrázku 3.8. Poradce také

občas klientovi vyvracel jeho názor místo toho, aby měl pro něj pochopení, poslouchal ho a zamýšlel se s ním nad danou věcí či problémem.

**Obrázek 3.8. Pasivní naslouchání poradce**



*Zdroj: THIEL, E. Mluvíme tělem, 1997. 50 s.*

Domníváme se, že poradce využíval příliš mnoho odborných slov. V takovém případě se může stát, že klient nebude určitý odborný výraz (výrazy) znát a vznikne komunikační bariéra. Bariéra vznikne v tomto případě na straně příjemce (klienta), který myšlenku poradce špatně dekóduje. Bariéry snižují účinnost komunikace. Komunikační proces je znázorněn na obrázku 2.1 v předchozí kapitole.

Po zjištění informací, které poradce potřeboval se s klientem domluvil na další schůzce. Poradce si na další schůzku připraví podklady. Bezchybné rozloučení je velice důležité, klient si totiž pamatuje nejjasněji to, co vnímal jako první a jako poslední. Toho si byl poradce dobře vědom. Schůzka se konala v kanceláři poradce a poradce vyprovodil klienta až ke dveřím. Následovalo rozloučení a podání ruky. Styl podání ruky je zobrazen na obrázku 3.5.

## **Doporučení**

Profesionální poradce by měl mít se svým klientem vždy dobrý vztah, proto musí umět naslouchat. Naslouchání je složité v tom, že poradce nesmí klienta v jeho řeči přerušovat, nesmí zasahovat do jeho projevu. Důležitá je snaha poradce klienta aktivně poslouchat, což znamená udržovat s ním oční kontakt, pokyvovat hlavou a signalizovat mu tak svůj zájem. Styl naslouchání poradce vzbuzuje nebo nevzbuzuje u klienta důvěru, přičemž důvěra je důležité hledisko v poradenské činnosti. Pro efektivní naslouchání je třeba splnit dvě podmínky:

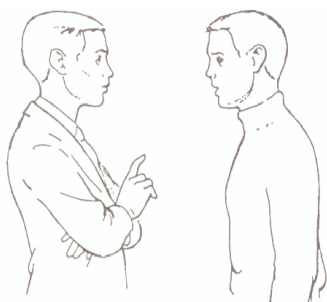
- poradce se musí vědomě rozhodnout klienta poslouchat s cílem porozumět mu,
- poradce musí vyslechnuté informace parafrázovat a ujistit se tak, jestli dané odpovědi porozuměl.

Klient dokáže ocenit, jestliže jsou jeho názory a pocity v komunikaci poradcem akceptovány. Nesmí se zde objevit nedůvěra nebo podezírání ze lži. Pokud se tak stane, vytvoří se tzv. negativní poradenský vztah.

Problém může nastat rovněž při nadměrném používání odborných termínů. Klient nemusí odborné výrazy znát a jestliže je poradce příliš využívá, může dojít k jejich nepřesnému či úplně špatnému porozumění. Poradce by proto měl používat slova srozumitelná a známá, by měl hovořit pouze k věci a zaměřit se jen na důležité informace.

Poradce musí klienta pouštět ke slovu. Předání slova klientovi nastává tehdy, jestliže poradce klesne s hlasem, zpomalí tempo řeči, sklopí oči nebo hlavu. Klient by měl reagovat, ale pokud tomu tak není, poradce zdvihne obočí nebo se klienta dotkne. Pozor na zdvižený prst. Zdvižený prst totiž naznačuje netrpělivost účastníka komunikačního procesu, který se snaží přerušit účastníka druhého. Přání převzít slovo naznačuje obrázek 3.9. na další stránce.

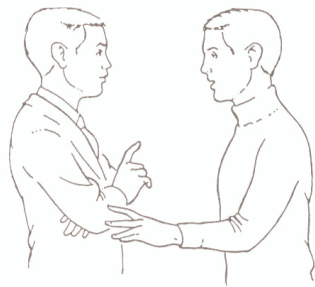
**Obrázek 3.9. Přání převzít slovo**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 31 s.*

Chce-li poradce déle hovořit, i když by rád hovořil klient, využije lehký dotek na paži. Dotek může zahrnovat jemné poklepání. Toto gesto by však měl poradce využít jen ve výjimečném případě. Toto gesto znázorňuje obrázek 3.10 na další stránce.

**Obrázek 3.10. Udržení si slova**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 31 s.*

### ***3.6 SWOT analýza komunikačního procesu druhého poradenského případu***

V analýze jsou znázorněny silné stránky poradce, které pozitivně ovlivňují komunikaci s klientem. Ze silných stránek vyplývají i příležitosti, které vycházejí z pozitivní komunikace. Pozor si poradce musí dát na své slabé stránky, které by měl během krátké doby eliminovat. Díky nim se totiž vytváří komunikační bariéry, které ohrožují správný průběh komunikačního procesu. Negativní komunikace má za následek vznik hrozeb.

#### **Silné stránky**

- Respekt ke klientovi: každý profesionální poradce respektuje potřeby a cíle klienta. Respektování zahrnuje i naslouchání a akceptaci, což je v tomto případě slabou stránkou poradce.
- Přímost: komunikace je konkrétní a informačně obsažena.
- Cílovost komunikace: interakce mezi poradcem a klientem je zaměřena na určitý cíl.
- Popisování: poradce získává informace, které potřebuje a snaží se vést rozhovor s klientem tím správným směrem.
- Usazení klienta: nejvhodnější usazení klienta se nazývá frontální.
- Podání ruky: stisk ruky je velice důležitý, měl by ho zahajovat poradce. Upevní pozitivní pocity klienta ze setkání.

- Vhodné rozloučení: pokud se loučí poradce s klientem ve své kanceláři měl by ho doprovodit ke dveřím kanceláře.

### **Slabé stránky**

- Pozornost: souvisí s aktivním nasloucháním, pozornost poradce vyjadřuje přiměřeným očním kontaktem, pokýváním hlavy nebo přitakávání.
- Naslouchání klienta: aktivně naslouchat klienta, nepřerušovat jej.
- Akceptace: respektování a akceptace názorů klienta.
- Jednoduchost: použití srozumitelných slov.
- Výstižnost: poradce používá jen ty nejvhodnější slova a věty v rozhovoru s klientem.

### **Příležitosti**

- Získávání nových klientů díky doporučení, které poradci získávají od svých klientů.
- Udržení si stálých klientů: respekt, cílovost a přímá komunikace.
- Získání pozitivních ohlasů od nových klientů - poradci při první schůzce často navštěvují klienta u něho doma, čímž zajišťují pohodlí klienta.

### **Hrozby**

- Hluk: bariéra, která způsobí komunikační bariéru, nepřesné sdělení a pochopení informací.
- Ztráta důležitých informací při pasivním naslouchání.
- Vytvoření nekvalitního poradenského vztahu v případě nerespektování názorů klienta.
- Snížení účinnosti komunikace výběrem nevhodných odborných slov.

## ***3.7 Srovnávací metoda pro druhý poradenský případ***

V tabulce jsou uvedeny silné a slabé stránky komunikace mezi poradcem a klientem. Faktory jsou ohodnoceny podle škály 1 – 5. Škála hodnocení je zobrazena pod tabulkou. Tabulka 3.2 je zobrazena na další stránce.

**Tabulka 3.2. Srovnávací metoda pro druhý poradenský případ**

Srovnání faktorů v druhém poradenském případě					
<b>Faktor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Respekt ke klientovi					•
Přímost				•	
Cílovost					•
Popisování				•	
Usazení klienta			•		
Vhodné rozloučení					•
Pozornost					•
Naslouchání				•	
Akceptace				•	
Jednoduchost					•
Výstižnost				•	

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Škála hodnocení:**

- 1 – méně důležité,
- 2 – důležité,
- 3 – průměrně důležité,
- 4 – více důležité,
- 5 – nejvíce důležité.

Poradce musí dodržovat podobné faktory, jako u předchozího případu. Měl by dodržovat také jednoduchost. Ta spočívá v tom, že poradce nepoužívá cizí výrazy a mluví s klientem tak, aby tomu rozuměl. Poradce by měl dodržovat tyto zásady:

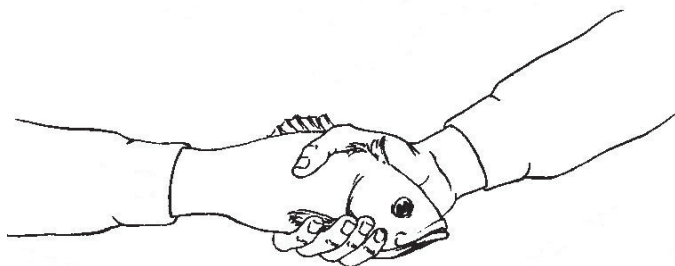
- respekt ke klientovi,
- cílovost,
- vhodné rozloučení,
- pozornost,
- jednoduchost.



### 3.8 Třetí poradenský případ - zajištění renty

Poradce přivítal klienta. Vzdálenost při pozdravu byla přibližně 1,2 metru a méně. Situaci zachycuje obrázek 3.1. Tato vzdálenost je příhodná pro zaujmutí správné polohy vzhledem ke klientovi a tím umožnit podání ruky.

**Obrázek 3.11. Podání ruky**



*Zdroj: PILKINGTONOVÁ, M. Poznej sám sebe, 1995. 91 s.*

Lidé, kteří podávají ruku stylem „leklá ryba“, působí nejistým dojmem, nedůvěryhodně, jako by neměli čisté (upřímné) úmysly. Tento styl podání ruky je považován za jeden z nejvíce negativně působících.

Poradce zavedl klienta do své kanceláře a usadil ho. I v tomto případě bylo zvoleno frontální sezení, znázorněné na obrázku 3.6.

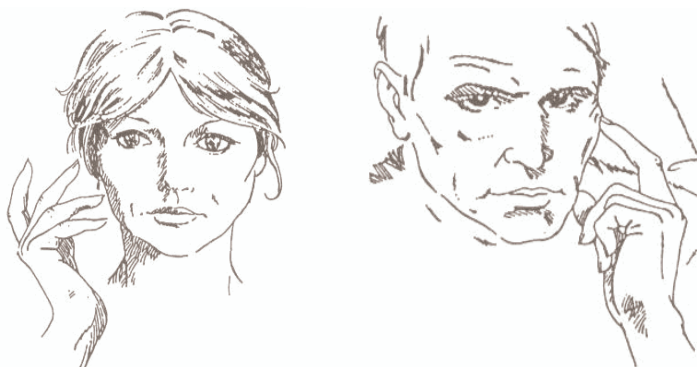
Klient potřeboval informace o zajištění renty. Poradce využil role technického experta. Jeho postavení bylo tedy direktivní a to do té doby, než by byl vyřešen daný problém. Poradce používal z větší části jen uzavřené otázky a tím dostával pouze odpovědi ano nebo ne. Domníváme se, že klient měl jen málo prostoru pro to, aby se k problému vyjádřil. Nebyla zajištěna zpětná vazba. Nebyla vytvořena tzv. komunikace na úrovni, která zahrnuje cílovost. V takové situaci může mít klient pocit, že je u výsledku. V tomto případě by bylo vhodnější, aby poradce využil roli advokáta - zapojil klienta do řešení daného problému.

Zrakový kontakt poradce byl příliš dlouhý. Jestliže se jedná o schůzku muže s jiným mužem, měl by se udržovat oční kontakt asi 60 – 70 procent času. Kratší kontakt značí vyhybavost nebo nedůvěru. V našem případě delší zrakový kontakt může být ze

strany klienta chápán jako agresivní. Pro vytvoření dobrého vztahu s klientem je vhodné nabídnout mu zrakový kontakt vždy, když začne hovořit. Klient se tak ujistí, že mu poradce věnuje přiměřenou pozornost.

Nedůvěra nebo nepřátelský postoj klienta lze vyčíst také z nedostatku jeho pohledů směrem od něj. Poradce by v takovém případě měl snížit míru zrakového kontaktu jako první. Při pohledu na klienta by měl využít gestikulaci rukou a upoutat jeho pozornost na své oči. Typy gestikulace, jak upozornit na své oči, je na obrázku 3.12.

**Obrázek 3.12. Manipulace pohledu**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 135 s.*

Chování našeho poradce vyjadřovalo nejistotu. Často používal věty, která začínaly slovy „rád bych“. Řešení problému je vhodnější s poradenskou rolí advokáta. Poradce klienta málo motivoval ke spolupráci. Informace, které poskytoval klientovi nebyly konkrétní, nemohla vzniknout přímá komunikace.

Ze stylu sezení klienta jsme cítili vysílání bariérových signálů, které mají negativní vliv na množství informací, které si má klient zapamatovat. Poradce, by měl pracovat na rozbití těchto bariér tak, aby upoutal klientovu pozornost. Obrázek 3.13 zobrazuje klienta, který vysílá silný signál agresivity. Tento obrázek je znázorněn na následující stránce.

**Obrázek 3.13. Sevření pěstí**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 162 s.*

Na konci schůzky se poradce s klientem domluvil na dalším setkání. Bylo dohodnuto, jaké podklady má klient příště donést a co připraví poradce. I v tomto případě chtěl poradce od klienta doporučení. Doporučení klienta zahrnuje kontakty na jeho známé, kterým doporučí svého poradce a ten je během nějaké doby bude kontaktovat a nabízet jim své služby. Následně se poradce s klientem rozloučil a podal mu ruku spojeneckým stylem (obrázek 3.5.) a doprovodil klienta ke dveřím své kanceláře.

### **Doporučení**

Poradenský proces využívá tzv. komunikaci na úrovni. Zahrnujeme zde: cílovost, přímost, společnou odpovědnost a respekt. Postup poradce nezahrnovat komunikaci přímou a cílovou. Přímost obsahuje konkrétní informace a pomáhá vytvářet důvěru mezi poradcem a klientem. Ten musí mít dostatek prostoru pro svůj názor a tím zajistit poradci zpětnou vazbu. Vhodné je pokládat otevřené otázky, při kterých se má klient možnost rozpovídat. Používání velkého množství uzavřených otázek vyvolává u klienta pocit, že je u výsledku. Je vhodné typy otázek kombinovat a pouštět ke slovu také klienta.

Podnětnost je důležitou součástí interakce a také zabraňuje případnému nedorozumění. Použití příkladů nebo obrázků napomůže klientovi lépe si uvědomit návrhy řešení. Obrázky i příklady musí být nakresleny nebo napsány v dostatečné velikosti, aby je klient dobře viděl.

Doporučujeme, aby místo poradenské role technického experta, který zaujímá direktivní postavení v řešení problému - ovládá speciální znalosti a dovednosti - byla

vybrána role advokáta. Tato role vybízí klienta, aby se zapojil do řešení problému současně s poradcem.

U formálního jednání poradce s klientem se má udržovat zrakový kontakt 60 až 70 procent času. V případě, že je kontakt kratší, vyvolává znepokojení. Delší zrakový kontakt poradce může vyvolat na straně klienta agresivitu. Pokud je klientem žena, doporučujeme zrakový kontakt přibližně 50 procent času rozhovoru.

Poradce poskytne zrakový kontakt vždy, když klient začne hovořit. Vyvolá v něm ujištění, že se mu poradce věnuje a pozorně naslouchá. Před tím, než začne poradce hovořit odvrátí krátce zrak, pak pohled opět obnoví. Čím více umí poradce vyjádřit pozornost a vhodně k tomu použít pohledy, tím více budou klienti sympatizovat s poradcem. Pomocí gestikulace rukou mohou poradci upoutat pozornost na své oči a uklidnit tak klienty, kteří se jim zdají plaší nebo nervózní. Gestikulace je zobrazena na obrázku 3.14.

**Obrázek 3.14. Gestikulace**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 135 s.*

Přirozeně sebejistý poradce působí na klienta kladně. V našem případě byl poradce v některých chvílích nejistý. Gesto vyjadřující sebejistotu a ovládnutí svého prostoru je znázorněno na obrázku 3.15. Prsty tvoří stříšku a dlaně jsou dále od sebe, vyjadřuje se tímto sebejistota a je vhodná u profesí, kde je nějakým způsobem omezena gestikulace. Výška prstů je menší, když poradce poslouchá, než když hovoří.

**Obrázek 3.15. Stríška z prstů**



*Zdroj: LEWIS, D. Tajná řeč těla, 1995. 185 s.*

### **3.9 SWOT analýza osobní komunikace třetího poradenského případu**

Třetí poradenský případ byl zaměřený převážně na chování klienta. Z monitoringu vyplynulo, jak klient reagoval na chování poradce. V silných stránkách se objevila gestikulace pomocí rukou. Poradce upoutával tímto gestem pohled a pozornost klienta.

#### **Silné stránky**

- Respekt ke klientovi: respektování názorů klienta.
- Usazení klienta: nejvhodnější usazení klienta se nazývá frontální.
- Vhodné rozloučení: pokud se loučí poradce s klientem ve své kanceláři měl by ho doprovodit ke dveřím kanceláře.
- Manipulace pohledem: využívat gestikulací k zajištění zajmu klienta.
- Celkový vzhled poradce.

#### **Slabé stránky**

- Uzavřené otázky: odpověď na tyto otázky je jen ano nebo ne. Typ těchto otázek způsobí komunikační šum, poradce obdrží příliš málo informací.
- Zpětná vazba: klient nemá dostatek prostoru, aby se mohl k problému vyjádřit. Vzniká komunikační bariera, poradce nedostane od klienta veškeré informace.
- Podnětnost: špatné znázornění na obrázcích.
- Nejistota: komunikační bariera.

- Přímost: konkrétní komunikace, která obsahuje vhodné informace.
- Cílovost: interakce neprobíhá nahodile.
- Špatná volba poradenské role.
- Zrakový kontakt: příliš dlouhý zrakový kontakt vyvolává v klientovi agresivní chování.

### **Příležitosti**

- Získávání dalších klientů díky doporučení, které poradci získávají od svých nových klientů.
- Udržení si stálých klientů: využívání komunikace na úrovni.
- Udržení pozornosti klienta díky vhodné gestikulaci.
- Vhodné rozloučení posiluje u klienta důvěru v poradce.

### **Hrozby**

- Agresivita: ze strany klienta vzniká dlouhým zrakovým kontaktem.
- Vznik komunikačních bariér v interakci: neexistuje zpětná vazba a byly pokládány pouze uzavřené otázky.
- Nedorozumění: poradce nepoužije příklady, které mohou klientovi objasnit situaci.
- Nedůvěra: styl podání ruky klienta může negativně ovlivnit chování poradce k němu.

### ***3.10 Metoda srovnání u třetího poradenského případu***

Třetí poradenský případ má nejvíce důležitých faktorů ve slabých stránkách. Bylo by vhodné, aby se poradce na tyto své slabé stránky zaměřil a vylepšil je. Tabulka 3.3, na další stránce, zobrazuje veškeré faktory třetího poradenského případu.

**Tabulka 3.3. Metoda srovnání pro třetí poradenský případ**

Srovnání faktorů v třetím poradenském případě					
<b>Faktor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Respekt ke klientovi					•
Usazení klienta			•		
Vhodné rozloučení					•
Manipulace pohledem			•		
Uzavřené otázky	•				
Zpětná vazba					•
Podnětnost			•		
Jistota poradce				•	
Přímost					•
Cílovost					•
Vhodná volba poradenské role					•
Zraková kontakt			•		

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Škála hodnocení:**

- 1 – méně důležité,
- 2 – důležité,
- 3 – průměrně důležité,
- 4 – více důležité,
- 5 – nejvíce důležité.

V třetím poradenském případě měl poradce nejvíce slabých stránek. Měl by se zaměřit na zlepšení těchto faktorů:

- zpětnou vazbu,
- přímost,
- cílovost,
- vhodnou volbu poradenské role.

Přímost a cílovost jsou základem pro komunikaci na úrovni, poradce by se na ně měl zaměřit a vylepšit je.

### ***3.11 Telefonický rozhovor poradce s klientem***

Telefonický rozhovor jsme využili proto, že se jedná také o komunikaci s klientem. Protože telefonické rozhovory jsou krátké, použijeme pouze odrážky. Každá odrážka zobrazuje věty nebo otázky, které poradce pokládal potenciálnímu klientovi. V tomto případě jsme nepoužili SWOT analýzu, ale metodu srovnání. Doporučení obsahuje správné provedení telefonického rozhovoru.

### **Uskutečněný telefonický rozhovor poradce**

- Pozdrav.
- Poradce řekl své jméno.
- Poradce se zeptal, jestli volaný zná jméno klienta, který kontakt doporučil.
- Poradce učinil nabídku služeb.
- Poradce se domluvil s potenciálním klientem na schůzce
- Poradce se zeptal klienta, jestli se dostaví do poradenské firmy nebo má první schůzku proběhnout u klienta doma.
- Poradce doporučil klientovi připravit si smlouvy.
- Poradce ujistil klienta, že mu zavolá, kdyby neměl v dané době čas na schůzku.
- Rozloučení.

Na začátku telefonického rozhovoru poradce pozdravil a představil se. Nezeptal se ovšem, má-li klient čas na rozhovor. Profesionální poradce by se měl vždy klienta zeptat, jestli neruší. V případě, že klient čas nemá, měl by se zeptat, kdy může příště zavolat. Dále poradce neřekl, z které firmy volá (jak se firma jmenuje), nezeptal se klienta, kdy by měl čas se sejít na první poradenskou schůzku. Ostatní náležitosti telefonického rozhovoru proběhly správně. Poradce se domluvil na místě schůzky, doporučil klientovi, co si má připravit. Domluvil se také s klientem, že v případě nedostatku času poradci zavolá a domluví se na schůzce v jiném termínu. Poradce ukončil telefonický rozhovor vhodným rozloučením.

### **Doporučení – jak by měl poradce postupovat příště**

- Pozdrav.



- Představení se.
- Zeptat se potenciálního klienta, jestli má nyní čas hovořit.
- Říci, z které firmy poradce volá (jméno firmy) a čím se firma zabývá.
- Sdělit, od kterého klienta dostal poradce telefonní číslo a zeptat se, jestli daného klienta volaný zná.
- Sdělit jaké služby firma nabízí.
- Zeptat se klienta, kdy bude mít čas na první poradenskou schůzku.
- Domluvit se klientem, že zavolá, kdyby neměl čas dorazit na schůzku. V tomto případě by se domluvil jiný termín na schůzku.
- Zeptat se, jestli klient dorazí do firmy a pokud ano, tak sdělit její adresu. Nebo se zeptat, jestli ho může první schůzka proběhnout u klienta doma.
- Říci klientovi, co si má na schůzku připravit.
- Rozloučení.

Co se týká telefonního rozhovoru, zahrnujeme do doporučení i paralingvistiku, která zahrnuje všechny doprovodné fenomény verbální komunikace kromě řeči. Paralingvistika je popsána v teoretické části v kapitole 2.12 Neverbální komunikace.

Při telefonickém rozhovoru je důležité, aby poradce mluvil plynule a hovořil k jednotlivým částem tématu. Hovoří-li poradce tímto způsobem, má větší šanci, že se klient s ním bude chtít sejit.

Poradce by se měl vyvarovat chladného, arogantního nebo sarkastického tónu řeči, neměl hovořit příliš rychle, tiše nebo křičet. Výčet těchto faktorů záporně ovlivňuje rozhodnutí klienta.

### ***3.12 Metoda srovnání u telefonického rozhovoru***

Faktory, které ovlivňují telefonický rozhovor jsou sepsány z doporučení, protože SWOT analýzu jsme v tomto případě nepoužili. Tabulka 3.4. zachycuje nejdůležitější faktory telefonického rozhovoru.

**Tabulka 3.4. Metoda srovnání u telefonického rozhovoru**

Srovnání faktorů u telefonického rozhovoru					
<b>Faktor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pozdrav					•
Přestavení se					•
Představení firmy					•
Nabídka služeb firmy				•	
Rozloučení					•

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Škála hodnocení:**

- 1 – méně důležité,
- 2 – důležité,
- 3 – průměrně důležité,
- 4 – více důležité,
- 5 – nejvíce důležité.

U telefonického rozhovoru jsou důležité veškeré faktory, které jsou vypsány v tabulce. Poradce by měl při telefonickém rozhovoru mluvit klidně, plynule a konkrétně. Důležité je klienta pozdravit a představit se mu. Hlavní zásadou při telefonování je zeptat se klienta, zda má čas hovořit. Po domluvení schůzky by měl poradce zvolit vhodné rozloučení.

## 4 Návrhy a doporučení

V praktické části jsme využili tři metod, kterými jsme zjišťovali, jak probíhá komunikační proces mezi klientem a poradcem. Pomocí monitoringu jsme sledovali průběh komunikace ve třech poradenských případech a telefonickém rozhovoru. S použitím SWOT analýzy u každého poradenského případu, jsme stanovili slabé a silné stránky poradcovy komunikace s klientem. Faktory, které ovlivnily komunikaci, jsme ohodnotili metodou srovnávací. Každému faktoru bylo přiděleno bodové ohodnocení podle vybrané škály. Pomocí těchto metod byly zjištěny výsledky, ze kterých jsme pro poradenskou firmu Partners vytvořili následující návrhy a doporučení.

### 4.1 *Doporučení pro první poradenský případ*

Komunikační proces v prvním poradenském případě probíhal ze všech monitorovaných případů nejlépe. Komunikace obsahovala všechny aspekty komunikace na úrovni. Z monitoringu jsme zjistili, že poradce vedl komunikaci konkrétně a zaměřoval se na daný cíl. Respektoval názory klienta a pozorně ho naslouchal.

Jediné doporučení, které bychom v tomto případě uvedli, je „nepředpokládat“. Klient při pozdravu podal ruku podřízeným stylem – viz obrázek 3.2. Poradce se domýšlel, že se jedná o klienta, který se podřídí jeho rozhodnutí a ukazuje ochotu spolupracovat. V případě, že by se o takového klienta opravdu jednalo, stiskl by poradcovi při podání ruky o něco důrazněji. V opačném případě může být klientovo podání ruky ovlivněno jeho zdravotním stavem nebo jeho profesí.

Při pozdravu se ruka klienta tiskne stejnou silou, jakou vyvíjí klient. Poradce tak zaručí klientovi, že se mezi nimi jedná rovnoprávné postavení. Mírným zvýšením síly nebo délky podání ruky poradce naznačuje, že je jeho postavení o něco rovnoprávnější než klientovo. Pevné a dostatečně dlouhé podání ruky vytváří pozitivní dojem u obou účastníků komunikačního procesu.

## **4.2 Doporučení pro druhý poradenský případ**

Poradce stejně jako v prvním poradenském případě zachoval znaky komunikace na úrovni. Klient obdržel konkrétní informace a komunikace byla zaměřena na stanovený cíl, tedy zajištění renty. Poradce respektoval cíle i potřeby klienta. Na konci schůzky se poradce vhodně rozloučil a posílil tak důvěru klienta v poradce.

Slabou stránkou tohoto případu bylo naslouchání poradce a jeho akceptace názoru klienta. Poradce nedával klientovi prostor, aby se vyjádřil a sám příliš využíval odborných slov. Domníváme se také, že v některých situacích nedával pozor, když k němu klient hovořil. Tyto slabé stránky způsobují komunikační šumy a snižují účinnost komunikace.

Mezi nejdůležitější aktivity poradce patří naslouchání klienta. Profesionální poradce dá vždy klientovi prostor k vyjádření se, nepřerušuje ho a nezasahuje do jeho projevu. Našemu poradci doporučujeme aktivně naslouchat. Poradce signalizuje zájem pomocí očního kontaktu a pokyvováním hlavou. Vzniklá důvěra je jedním z nejdůležitějších hledisek v poradenské činnosti. Efektivní naslouchání vyžaduje:

- parafrázovat vyslechnuté a ujistit se, jestli klient odpovědi porozuměl,
- vědomé rozhodnutí poradce klienta poslouchat ve snaze mu porozumět.

Akceptace názorů a pocitů klienta pomáhá vytvářet důvěru, ta napomáhá vytvářet pozitivní poradenský vztah.

Další komunikační bariera vzniká v případě, používá-li poradce odborné výrazy. Klient nemusí znát všechny výrazy, které poradce denně používá. Pokud klient neporozumí odborným výrazům a špatně pochopí také většinu sdělení od poradce. Jednoduchost a výstižnost jsou proto dalšími základními faktory efektivní komunikace.

Zajištění zpětné vazby spočívá v pouštění klienta ke slovu. Poradce může k předání slova klientovi využít některé z možností:

- klesne hlasem,
- zpomalí tempo řeči,
- sklopí hlavu nebo obočí.

Pokud klient na tyto signály nereaguje, poradce zdvihne obočí nebo se lehce klienta dotkne.

### ***4.3 Doporučení pro třetí poradenský případ***

Ani tento postup v poradenském procesu nezahrnoval veškeré aspekty komunikace na úrovni. Postrádali jsme přímost a cílovost. Přímá komunikace spočívá v konkrétních informacích a vytvoření atmosféry důvěry. Cílovost znamená zaměření se na určitý cíl nebo problém a nést komunikaci nahodile, znamená také nechat klienta se k dané věci vyjádřit. Poradce většinou kladl klientovi jen uzavřené otázky. Klient neměl možnost rozpovídat se a odpovídal pouze ano nebo ne. Vhodnější je využívat otázky otevřené, na které se dá volně odpovídat. Sugestivní otázky pokládá poradce jen v případě, jestliže potřebuje klienta ovlivnit nebo změnit jeho názor na daný problém. Alternativní otázky jsou méně používané, při nich má klient více možností, jak odpovědět na otázku. Řečnické otázky využívá poradce pro ujištění se, že informace od klienta správně pochopil. Otázky tohoto typu nevyžadují odpověď.

Jednání s klientem probíhá vždy formálně, proto je důležité vědět, jak dlouho má poradce udržovat zrakový kontakt. Při jednání poradce s klientem je vhodné udržovat zrakový kontakt přibližně 60 – 70 procent času. U jednání poradce s klientkou by se měl zrakový kontakt zkrátit asi na 50 procent času. Jestliže je poradcem žena jednající s klientem a chce se v jednání prosadit, měla by používat zrakový kontakt okolo 70 procent času. Jedná-li poradkyně s klientkou, udržuje i v tomto případě zrakový kontakt 70 procent času, u klientek to nevyvolává žádné znepokojení - to se může objevit jen u klientů. Klienty mohou dominantní a sebejisté poradkyně zneklidňovat.

Poradenské role se mění podle potřeb klienta. V teoretické části jsou všechny tyto role popsány. Profesionální poradce mění svou roli podle druhu problému, o kterém se jedná a také podle typu klienta. Žádný z pozorovaných poradců nevyužíval při jednání s různými klienty jen jednu poradenskou roli. Třetí poradce využil roli technického

experta, ale my se domníváme, že by byla vhodnější role advokáta, aby byl klient zapojen do řešení problému společně s poradcem.

#### 4.4 Srovnávací metoda pro tři poradenské případy

Návrhy vyplývající z tabulky 4.1 platí pro všechny poradenské případy. Metodou srovnání jsme určili nejdůležitější faktory ovlivňující komunikační proces a ty jsme bodově ohodnotili. Zvolili jsme škálu od 1 do 5, kde 1 je nejméně důležitý a 5 nejvíce důležitý faktor. Škála ohodnocení je zobrazena pod tabulkou.

**Tabulka 4.1. Srovnání všech faktorů poradenských případů**

<b>Faktory ovlivňující komunikační proces</b>					
<b>Faktor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Respekt ke klientovi					•
Přímost					•
Cílovost					•
Popisování				•	
Pozornost					•
Naslouchání				•	
Akceptace				•	
Styl podání ruky			•		
Usazení klienta			•		
Vhodné rozloučení					•
Jednoduchost					•
Výstižnost				•	
Manipulace pohledem			•		
Uzavřené otázky	•				
Zpětná vazba					•
Podnětnost			•		
Jistota poradce				•	
Vhodná volba poradenské role					•
Zrakový kontakt			•		

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **Škála hodnocení:**

- 1 – méně důležité,
- 2 – důležité,
- 3 – průměrně důležité,
- 4 – více důležité,
- 5 – nejvíce důležité.

Vytvořili jsme tabulku, která obsahuje veškeré faktory, které ovlivňují komunikační proces mezi poradcem a klientem. Z tabulky vyplynulo, že by poradce měl jen v malém množství využívat uzavřených otázek, protože Klient má možnost na tyto otázky odpovídat jen ano nebo ne, nemá možnost se k danému problému vyjádřit. V komunikaci jsou průměrně důležité následující faktory:

- styl podání ruky,
- usazení klienta,
- manipulace pohledem,
- podnětnost,
- zrakový kontakt.

Jestliže má poradce vést komunikaci na úrovni, musí ovšem zohlednit i zmíněné průměrné faktory, které ovlivňují vznik důvěry, otevřené a čestné komunikace.

Umění podávat ruku, manipulovat prostřednictvím pohledu, udržovat přiměřený zrakový kontakt, odhadnout povahu klienta podle jeho stylu podání ruky to jsou hlavní dovednosti profesionálního poradce.

Jsme toho názoru, že nejdůležitější faktory, které ovlivňují komunikaci jsou následující:

- respektování klienta,
- přímost,
- cílovost,
- naslouchání,
- pozornost,
- akceptace,
- vhodné rozloučení,
- jednoduchost,
- zpětná vazba,
- volba poradenské role,
- jistota poradce.

I tyto faktory patří v poradenské činnosti k žádoucím, protože vzniká efektivní komunikace. Těžkým úkolem bylo vybrat faktory, které jsou z hlediska komunikace poradce s klientem nejdůležitější, protože všechny se vzájemně prolínají, ovlivňují a charakterizují jednání a chování.

#### ***4.5 Doporučení pro telefonický rozhovor***

Pro telefonický rozhovor bychom doporučili následující opatření: poradce by měl nejdříve pozdravit, představit se a zeptat se potenciálního klienta, zdá má čas a může s ním chvíli hovořit. Měl by také klienta informovat, jakou firmu zastupuje a čím se firma zabývá. Plynulost řeči, klidný tón a jednoznačnost tématu jsou základem pro vytvoření dobrého poradenského vztahu. Poradce nesmí mluvit s potenciálním klientem sarkasticky nebo chladně. Vhodné je potenciálnímu klientovi sdělit, od koho získal poradce jeho telefonní číslo a zeptat se ho, zda dotyčného člověka zná. Po těchto formálních sděleních se klienta zeptá, zda má čas se sejít v sídle firmy nebo u klienta doma. Nutné je seznámit klienta s tím, jaké podklady si má na schůzku připravit. Nakonec se s klientem vhodně rozloučí, neboť rozloučení má vliv na kvalitu příští schůzky.

#### ***4.6 Shrnutí kapitoly***

Cílem teoretické části práce bylo prostudovat a popsat význam komunikace a komunikačního stylu v průběhu poradenské činnosti, v praktické části bylo cílem tento proces pomocí metod monitoringu, SWOT analýzy a srovnání ověřit.

Verbální a neverbální komunikace včetně chování a jednání je jedním z ukazatelů odborné a sociální vyspělosti každého poradce. V průběhu realizace praktické části ve firmě Partners, se sídlem v Ostravě, na ulici Velká 8, bylo výše uvedenými metodami zjištěno, že:

- V prvním poradenském případě probíhal komunikační proces velmi dobře, poradce komunikoval konkrétně, uměl naslouchat a respektoval názory



klienta. Jediným doporučením, které bychom poradci navrhli, je doporučení nevysvětlovat si klientovo podání ruky doslovně. Klientovo podání ruky nemusí nutně odpovídat tomu, jak se cítí a jaké má záměry. Chabé podání ruky může například znamenat, že je klient před jednáním nervózní, nesoustředěný nebo je naučen podávat ruku „svým“ způsobem. Tím ovšem nechceme říct, že by měl poradce klientův způsob podání ruky brát na lehkou váhu.

- V druhém poradenském případě probíhala komunikace o něco méně kvalitněji než v tom prvním, což se projevovalo tak, že poradce klientovi nedostatečně naslouchal, málo ho akceptoval a používal zbytečně velké množství odborných výrazů. Klient neměl příliš možností se k problému vyjádřit, což je špatné, protože řešený problém se týká právě jeho. Vhodné by bylo zmíněné nedostatky odstranit lepší technikou naslouchání, ubráním odborných výrazů a ponechání prostoru pro klientův názor.
- Ve třetím poradenském případě probíhala komunikace nejhůře. Poradce působil nejistým dojmem a možná proto se choval direktivně, což se projevovalo tím, že pokládal klientovi uzavřené otázky, nepouštěl ho ke slovu, problematiku neuměl konkrétně vysvětlit a nepřetržitě se mu díval do očí. Doporučili bychom, aby poradce pracoval na získání větší sebejistoty ve vystupování, což povede k jeho částečnému zmírnění formálního přístupu ke klientovi. Klient pak získá k poradci větší důvěru, bude moct klást otázky a vyjadřovat vlastní názor. Komunikace nebude probíhat stylem nadřizený -podřizený, ale poradce a klient.
- Při pozorování průběhu telefonického rozhovoru mezi poradcem a potenciálním klientem bylo zjištěno, že poradce nesdělil název firmy, pro kterou pracuje a nezeptal se klienta, jestli má čas hovořit. Zmíněné chyby, kterých se poradce dopustil, by bylo vhodné odstranit, aby jeho přístup byl více profesionální.

Zdálo by se, že problematika komunikace v oblasti poradenství není tím nejdůležitějším hlediskem. Pravda je taková, že komunikace poradenskou činnost ovlivňuje velmi - pozitivně i negativně, podle její kvality. Sebelepší poradce, který neumí navázat ten správný mezilidský kontakt a navodit adekvátní komunikaci vzbuzující důvěru, nemůže být úplně úspěšný. V dnešní době je běžné, že pracovníci s určitou profesí

kvalifikací se průběžně vzdělávají, doplňují si své znalosti, vědomosti a dovednosti. Lidé se dnes učí celý život, protože si to společenské změny vyžadují. Proto i v případě poradenského pracovníka platí, že si své komunikační dovednosti může získat v průběhu studia nebo si je později v průběhu života doplňovat v různých kurzech, seminářích. Co se týká výsledků získaných realizací praktické části, navrhovali bychom pro zlepšení komunikace poradcům absolvování některých vzdělávacích akcí, např.

**Tabulka 4.2. Vzdělávací akce**

<i>Číslo</i>	<i>Název</i>	<i>Cena v Kč</i>	<i>Adresa</i>	<i>Doba trvání</i>
1.	Přirozený projev, prezentace a působení na druhé	13.200,--	EXPERTIS PRAHA spol. s r.o.	5 dní
2.	Komunikace pro mistry	5.280,--	Agentura ÁMOS Pardubice	2 dny
3.	Rétorika, verbální charisma	6.600,--	EXPERTIS PRAHA spol. s r.o.	4 dny
4.	Efektivní komunikace	5.520,--	Agentura ÁMOS Pardubice	1 den
5.	Prezenční dovednosti	5.280,--	Agentura ÁMOS Pardubice	1 den
6.	Úspěšná komunikace	5.976,--	TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. Ostrava	Měsíčně
7.	Komunikace v obtížných situacích	5.976,--	TEMPO TRAINING & CONSULTING s.r.o. Ostrava	Měsíčně
8.	Umění komunikace	3.277,--	PROFI-MEN, v.o.s., personálně poradenská a vzdělávací společnost	2 dny
9.	Profesionální obchodní dovednosti	4.680,--	Profi Training Brno	Měsíčně

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 5 Závěr

Problematika, která je obsahem bakalářské práce je nejen zajímavá a podnětná, ale pro člověka, který je po dobu své pracovní činnosti v kontaktu s jinými lidmi, důležitá. Není možné, aby se poradce, jehož hlavní náplní práce je kontakt a jednání s lidmi, dopouštěl zbytečně komunikačních chyb. Profesionalita poradce se skládá z odborné profesní kvalifikace a ze schopnosti adekvátně jednat (komunikovat) s lidmi a správně vnímat sociální situace. Poradcem by určitě neměl být člověk, kterého komunikace s lidmi nebaví, nebo člověk, který lidi nemá rád a kterému chybí znalosti a cit v oblasti sociální interakce.

Cílem bakalářské práce bylo v odborné literatuře prostudovat, jakou důležitost má komunikace v práci poradce. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které s danou problematikou souvisejí a které jsou následně používány i v praktické části práce. Zaměřili jsme se také na popis poradenských rolí, poradenského chování vůči klientovi, poradenského procesu a jeho fází. V další části práce je popsána podstata komunikačního procesu.

Cílem práce dále bylo získané teoretické poznatky prakticky ověřit při poradenské práci zaměstnanců ve firmě Partners pomocí třech metod: monitoringu, SWOT analýzy a srovnání. Postupovali jsme tak, že jsme provedli monitoring třech poradenských případů a telefonického rozhovoru. Po zhlédnutí poradenských případů jsme popsali u každého z poradce postup, jaký používal a poradenskou roli a chování, které upřednostňoval. Bylo sledováno i chování klienta.

Výsledkem monitoringu bylo zjištění, že ne všichni poradci ovládají efektivní komunikaci, což má za následek menší počet nově získaných klientů, menší provize pro poradce a nižší zisk firmy. Na základě zjištěných údajů jsem navrhl některá opatření, která by měla popsanou situaci zlepšit.

Druhou metodou, kterou jsme použili byla SWOT analýza. Ze sledování poradenských případů vyplynuly silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby komunikačního procesu. Po vyhodnocení SWOT analýzy jsme došli k závěru, že nejhůře na tom byl třetí

poradce, který byl nejméně sebejistý a to se promítalo do všech ostatních stránek jeho komunikace s klientem. Slabé stánky a hrozby mají negativní dopad na efektivní komunikaci a následně na zisk podniku.

Z poslední metody srovnávání vyplynuly faktory, které ovlivňují komunikaci mezi poradcem a klientem a které nebyly vždy na odpovídající úrovni. Mezi nejdůležitější patřily ty, které kvalitu komunikace na úrovni ovlivňují nejvíce: respekt ke klientovi, cílovou, přímou, společnou odpovědnost. Na základě všech použitých metod byla navržena doporučení, která mají napomoci ke zlepšení profesionální komunikace poradce.

Na první pohled se může zdát, že komunikace nemůže mít na výdělek poradce a zisk podniku přímý vliv. Při bližším pohledu na tuto problematiku však člověk rychle změní názor. Existují totiž jevy a procesy, které se nedají vyjádřit číselně a přesto mají na zisk každého podniku či organizace zásadní vliv. Tomáš Sedláček tvrdí, že ekonomie zdaleka neumí počítat s něčím co je nepočitatelné, přesto jsou tyto jevy z ekonomického hlediska důležité. „Neumíme spočítat hodně zásadních věcí: například kolik je ropy, kolik ještě přijde generací, abychom si řekli, kolik tedy můžeme spotřebovávat. Neumíme započítat lidské emoce.“ K takovým nespočitatelným jevům patří lidská komunikace.

*Zdroj: SEDLÁČEK, T. Psychologie dnes, 2010, s. 11.*

Kromě výše uvedeného konstatování je třeba připomenout, že člověk to v dnešní době s uplatněním se na trhu práce nemá vůbec snadné. To platí pro všechny profese, tedy i pro profesi poradenského pracovníka. Aby se člověk na trhu práce uplatnil, nestačí mu běžné kvalifikace, požadují se kvalifikace klíčové (nespecifické). Tyto klíčové kvalifikace umožňují vykonávat větší počet pracovních pozic a rolí. Jako klíčové kompetence bývají uváděny následující:

- schopnost řešit problém a kreativita,
- schopnost se učit,
- schopnost hodnotit a zdůvodňovat,
- schopnost **kooperovat a komunikovat**,
- schopnost přejímat zodpovědnost,
- samostatnost a výkonnost.

*Zdroj: PALAN, Z. Základy andragogiky, 2002.*

Z předchozího výčtu klíčových kompetencí vyplývá, že schopnost komunikovat je požadována v každé pracovní profesi. V těch profesích, kde je komunikace jednou z nejdůležitějších pracovních aktivit, je však důležitá dvojnásob. To se týká také pracovníků poradenských firem. Kvalita komunikace mezi poradcem a klientem tedy přímo i nepřímo ovlivňuje finanční úspěch firmy na trhu.

## Literatura

### a) *Knihy*

- 1) CARNEGIE, D. *Jak získat přátele a působit na lidi*. 8. vyd. Praha: TALPRESS, 1992. 252 s. ISBN 80-900630-6-3.
- 2) ČÍŽKOVÁ J. *Přehled sociální psychologie*, 1.vyd. Olomouc: Universita Palackého v Olomouci, 2001. 181 s. ISBN 80-244-0150-9.
- 3) ČVANČAROVÁ, Z.; HUMLOVÁ, V.; HUJDUSOVÁ, A.; ŠTVERKOVÁ, H.; NĚMČÍK, P. *Podniková ekonomika B*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERSITA OSTRAVA - Ekonomická fakulta, 2008. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3.
- 4) ERHARD, T. *Mluvíme tělem*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 1997. 136 s. ISBN 80-7176-511-2.
- 5) Klapetek, M. *Komunikace, argumentace, rétorika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2652-6.
- 6) KUBR, M. *Poradenství pro podnikatele a manažery*. 1 vyd. Praha: CAPA, 1991, 365 s. ISBN 80-7064-036-7.
- 7) LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 5.vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8.
- 8) LEWIS, D. *Tajná řeč těla*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. 229 s. ISBN 80-85605-49-X.
- 9) MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 189 s. ISBN 80-85943-75-1.
- 10) MIKOLAŠ, Z.; POCZATKOVÁ. B.; LUDVÍK, L. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*. 1.vyd. Ostrava: VŠB-TECHNICKÁ UNIVERSITA OSTRAVA - Ekonomická fakulta, 2007. 193 s. ISBN 978-80-248-1420-9.

11) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

12) MUSIL, J. *Komunikace v informační společnosti*. 1. vyd. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2007. 144 s. ISBN 978-80-86723-39-6.

13) PANAN, Z. *Základy andragogiky*. 1.vyd.. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2002. 207 s. ISBN 80-86723-03-8.

14) PILKINGTONOVÁ, J. *Poznej sám sebe, Poznej své skryté já*. 66.vyd. Brno: Typografické studio JOTA, 1995. 159 s. ISBN 80-85617-51-X

**b) Časopisy**

15) SEDLÁČEK, T. *Péči od duši jsme zanedbali*. Psychologie dnes, 2010, roč. 16, č. 4, s. 11. ISSN 1212-9607.

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že:

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....



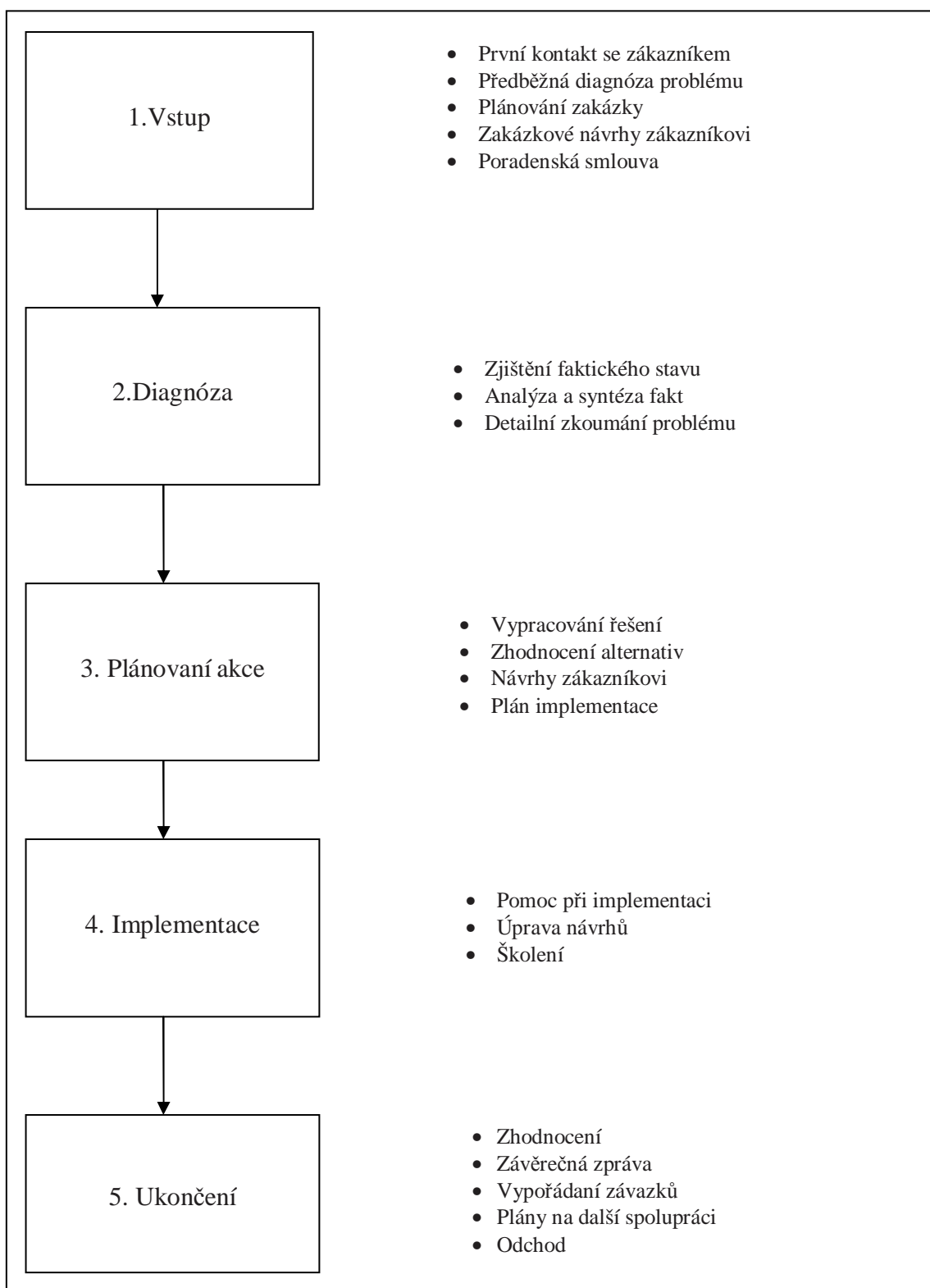
## Seznam zkratek

č.	číslo
atd.	a tak dále
apod.	a podobně

## Seznam příloh

Příloha č.1 Schéma: Fáze poradenského procesu.....	75
Příloha č.2 Schéma: Srovnávání poradenských přístupů.....	76
Příloha č.3 Schéma: Základní principy komunikace na úrovni.....	77
Příloha č.4 Obrázek: Pomyslné zóny.....	78
Příloha č.5 Článek z časopisu Psychologie dnes.....	79

Schéma: Fáze poradenského procesu



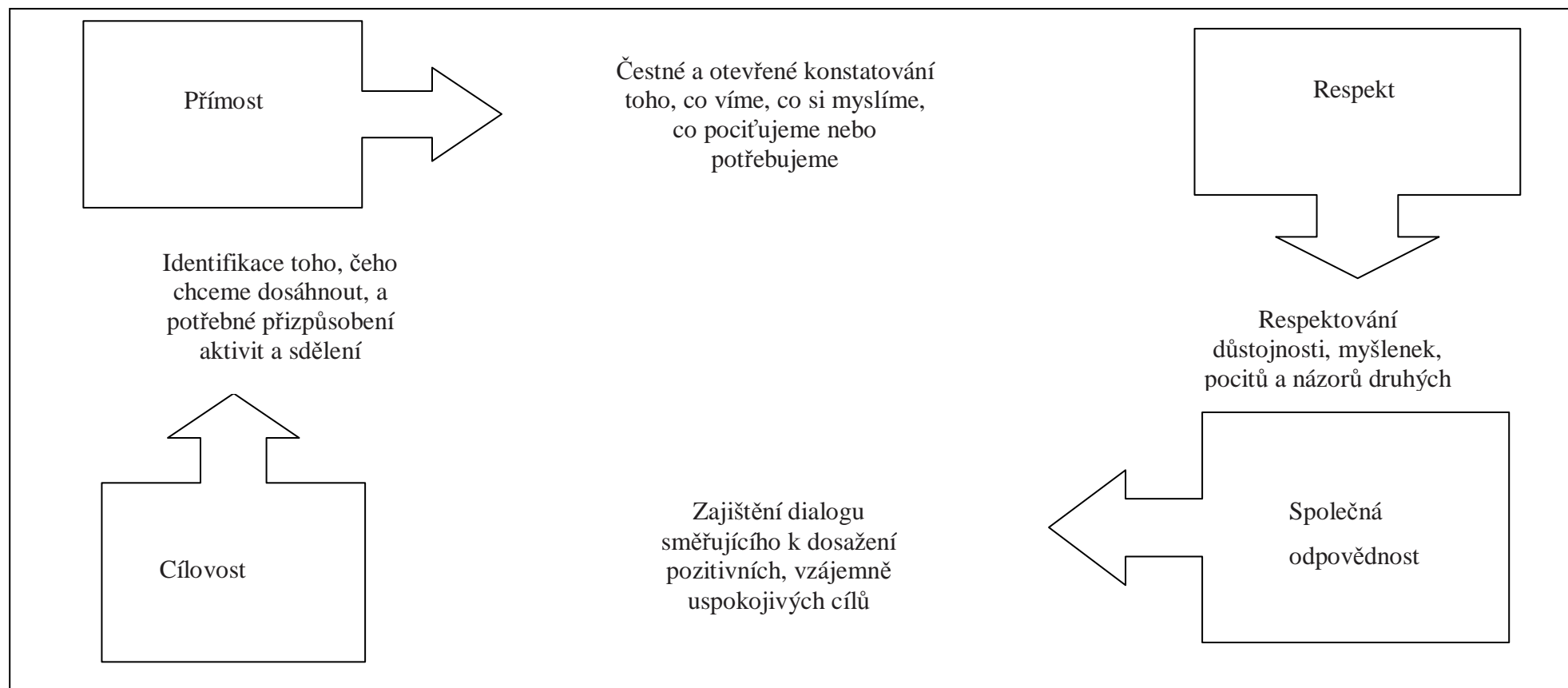
Zdroj: MIKOLÁŠ, Z; POZATKOVÁ, B; LUDVÍK, L. *Poradenství pro manažery a podnikatele A.*, 2007. 193 s.

Schéma: Srovnání rozdílů vybraných přístupů v poradenství

Téma	Dynamický	Behaviorální	Experienciální
Koncept řešení problémů	Řešení skrytých konfliktů, nevědomé se dostávání do vědomí	Odstranění symptomů, naučených návyků, změna, řízení, redukce	Růst osobnosti, aktualizace potenciálu, spolupatříčnosti k vlastním zážitkům
Způsob změny	Velký přehled, pochopení dávné minulosti	Přímé učení	Bezprostřední prožívání spontánní vyjádření zážitku
Časový přístup	Historický, subjektivní minulost	Nehistorický, objektivní přítomnost	Ahistorický, fenomenologický okamžik
Úloha poradce	Pochopit nevědomé psychické obsahy	Programovat, odměňovat, hledat odpovědi na podněty	Povzbuzovat sebevyjádření, akceptovat, integrovat
Prostředky	Volné asociace, analýza přenosu, odporu, snů, chybných výkonů, interpretace	Podmiňování, posilňování, cvičení, formování	Setkání, vzájemný dialog, empatie, kongruence
Poradenský model	Terapeutické spojení	Učební spojení	Lidské spojení

Zdroj: MIKOLÁŠ, Z.; POZATKOVÁ, B.; LUDVÍK, L. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*, 2007. 47 s.

Schéma: Základní principy komunikace na úrovni



Zdroj: MCLAGANOVÁ, P.; KREMBS, P. *Komunikace na úrovni*, 1998. 26.

Obrázek: Pomyslné zóny

